



3 1761 11701860 6

Government
Publications

Government
Publications



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117018606>

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 55

Thursday, April 8, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 55

Le jeudi 8 avril 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See Minutes of Proceedings)

TÉMOINS:

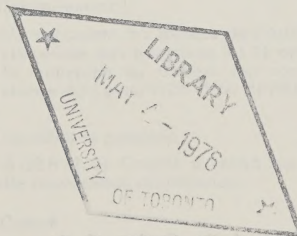
(Voir les procès-verbaux)

First Session

Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la

trantième législature, 1974-1975-1976



STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Thursday, April 8, 1976:

Mr. Schumacher replaced Mr. Patterson

Conformément à l'article 65(4)(b) du Règlement

Le jeudi 8 avril 1976:

M. Schumacher remplace M. Patterson

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, APRIL 8, 1976.

(69)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11.10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Blackburn, Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Francis, Huntington, Joyal, Lachance, Leblanc (*Laurier*), Martin, Schumacher and Towers.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada. *From the Public Service Commission:* Mr. J. J. Carson, Chairman. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. G. F. Osbaldeston, Secretary of the Treasury Board.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Committee resumed consideration of the Financial Management and Control Study (Part 10) of the Auditor General's Report for the fiscal year ending March 31, 1975: Chapter VII—Internal Audit; Chapter VIII—Financial Staff; Chapter IX—Responsibility for Financial Management and Control within Departments; Chapter X—Need for Stronger Direction—and consideration of organizational alternatives.

Mr. Carson, Chairman of the Public Service Commission, made a statement.

Debate arose thereon.

And debate continuing,

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

A list of questions based on paragraphs in the Auditor General's Report 1975, and Supplement, prepared by the Research Officer in consultation with members of the Committee to be answered by the Department of Public Works (See APPENDIX "YYY").

[Later:]

A document received from the Office of the Auditor General entitled: "Response to questions 3 through 10 prepared by the Research Assistant to the Public Accounts Committee for the meeting of April 6, 1976" (See APPENDIX "ZZZ").

And debate continuing,

At 12.37 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 8 AVRIL 1976.

(69)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 10, sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (président).

Membres du Comité présents: MM. Blackburn, Clarke, (*Vancouver Quadra*), Crouse, Francis, Huntington, Joyal, Lachance, Leblanc (*Laurier*), Martin, Schumacher et Towers.

Témoins: Du Bureau de l'Auditeur général: M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada. *De la Commission de la Fonction publique:* M. J. J. Carson, président. *Du Secrétariat du Conseil du trésor:* M. G. F. Osbaldeston, secrétaire du Conseil du trésor.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: que les Comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le rapport de l'Auditeur général y afférent, soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le Comité poursuit l'étude de la gestion et du contrôle financiers (Partie 10) du rapport de l'Auditeur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1975: Chapitre VII—Vérification interne; Chapitre VIII—Personnel financier; Chapitre IX—Responsabilité de la gestion et du contrôle financiers au sein des ministères; Chapitre X—Besoin d'une direction centrale plus ferme— et l'étude des solutions de rechange pour s'organiser.

M. Carson, président de la Commission de la Fonction publique fait une déclaration.

Le débat s'engage.

Le débat se poursuit;

Conformément à une motion adoptée lors d'une séance tenue le 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux Procès-verbal et témoignages de ce jour:

Une liste des questions basée sur les paragraphes du rapport de 1975 de l'Auditeur général et un supplément préparé par le chercheur, de concert avec les membres du Comité, attendant une réponse du ministère des Travaux publics. (Voir APPENDICE «XXX»).

[Ultérieurement:]

Un document du Bureau de l'Auditeur général intitulé: «Réponses aux questions 3 à 10 préparées par l'adjoint à la recherche du Comité des comptes publics pour la séance du 6 avril 1976. (Voir APPENDICE «ZZZ»).

Le débat se poursuit,

A 12 h 37, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee.

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Thursday, April 8, 1976

• 1111

[Text]

The Chairman: Gentlemen, will you please come to order. Our quorum is 11. However, in our organization meeting the Committee authorized the Chairman to hold meetings to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present so long as there be at least four members present and that both Government and Opposition members are present, and we qualify.

As mentioned at our meeting last Tuesday, we will continue our consideration of the Auditor General's Report, Part X, "Financial Management and Control Study", and will resume consideration today of "Internal Audit, (Chapter VII)", beginning on page 104 of the Auditor General's Report, and then "Financial Staff, (Chapter VIII)", "Responsibility for Financial Management and Control within Departments (Chapter IX)", and finally, "Need for Stronger Central Direction (Chapter X)".

Today, our witnesses, besides the Auditor General, will be representatives from the Public Service Commission and the Treasury Board.

The Committee are well acquainted with the Auditor General, Mr. Macdonell, and Mr. Osbaldeston, and their associates. But before we commence, I would ask Mr. Carson, Chairman of the Public Service Commission, to introduce his associates. Mr. Carson.

Mr. J. J. Carson (Chairman, Public Service Commission): Thank you, Mr. Chairman. I have with me this morning Mr. Charles Bassett who is the Director of our Administrative and Foreign Service Staffing Program, which is the group of staffing officers who are responsible for staffing the financial management community in the Public Service.

As the Committee may know, there is still only one Commissioner. Two others have been appointed but they have not yet come on board, so I will represent the Commission alone this morning.

The Chairman: Mr. Carson, do you have a statement to make to the Committee before we open the meeting for questions?

Mr. Carson: Mr. Chairman, I would like to bring the Committee a little bit up to date on some of the developments of the past year, since the time when the Auditor General's task force took their snapshot of the current state of affairs. The financial management community which embraces both financial administrators and accountants and auditors has continued to grow in the last five years. It has practically doubled in size, which has created some very real stresses and strains from a staffing point of view because, of course, we were in competition with the private sector whose financial management requirements were growing at virtually the same time.

As a result of very much intensified recruitment efforts, however, during the past year we have been able to introduce an additional 300 financial officers from the private sector into the service. We have been able to recruit from within the service an additional 200 financial administrators who were performing other duties and who we have recruited into the financial management field for a total increase of 500 officers within the last year.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Mardi le 8 avril 1976

[Interpretation]

Le président: Messieurs, à l'ordre. Notre quorum est de 11, toutefois au cours de notre séance d'organisation, le Comité a autorisé le Président à tenir des séances pour recevoir les témoignages et autoriser l'impression des témoignages lorsque le quorum n'est pas réalisé à la condition qu'il y ait quatre députés présents représentant le gouvernement et l'opposition.

Comme on le disait lors de notre séance de mardi dernier, nous allons continuer à étudier le rapport de l'Auditeur général, soit la partie X «Etude de la gestion et du contrôle financier» puis le chapitre VII: «Vérification interne» à la page 109 du rapport, ensuite le chapitre VIII se rapportant au «Personnel financier», le chapitre IX se rapportant à: «la Responsabilité de la gestion et du contrôle financier au sein des ministères» et enfin, au chapitre X, la partie intitulée «Besoin d'une direction centrale plus ferme».

Aujourd'hui, nos témoins sont l'Auditeur général et des représentants de la Fonction publique et du Conseil du Trésor.

Vous connaissez tous M. Macdonell, l'Auditeur général, et M. Osbaldeston ainsi que ses collègues. Mais avant de commencer, je vais demander à M. Carson, président de la Commission de la Fonction publique de nous présenter ses collaborateurs. Monsieur Carson.

M. J. J. Carson (président, Commission de la Fonction publique): Merci, monsieur le président. Ce matin, j'ai avec moi M. Charles Bassett qui est directeur du programme de dotation en personnel administratif et du service extérieur, programme qui comporte un groupe d'agents de dotation en personnel qui sont responsables de la dotation du personnel de gestion financière au sein de la Fonction publique.

Comme le Comité le sait peut-être, il n'y a toujours qu'un seul Commissaire. Deux autres ont été nommés mais ne sont pas encore au poste, aussi, je serai seul à représenter la Commission ce matin.

Le président: Monsieur Carson, avez-vous une déclaration à faire avant que nous passions aux questions.

M. Carson: Monsieur le président, j'aimerais donner des précisions sur ce qui s'est passé depuis l'an dernier, c'est-à-dire depuis que le groupe d'étude de l'Auditeur général nous a donné un aperçu de l'état des choses. La gestion financière comprend à la fois des administrateurs financiers, des comptables et des vérificateurs de comptes et a continué à prendre de l'expansion ces cinq dernières années. Nous avons presque doublé notre personnel, ce qui a créé des difficultés de dotation en personnel car nous faisons concurrence au secteur privé dont les exigences croissaient à peu près au même rythme.

Pourtant, à la suite d'une intensification des efforts de recrutement, nous avons été en mesure, au cours de l'année passée, de recruter dans le secteur privé, 300 nouveaux agents de finances. Nous avons pu recruter au sein de la Fonction publique 200 administrateurs de finances supplémentaires qui remplissaient d'autres fonctions et que nous avons versées dans la gestion financière, ce qui nous fait un total de 500 agents supplémentaires recrutés au cours de l'année dernière.

[Texte]

During that same period, we have lost, from the financial management community in the service, about 200 but these have not all left the public service: many of them have moved over into other career areas within the service. So, the net increase in the public service has been 300 financial administrators within the past year.

So the picture today is somewhat more encouraging—I would say, very much more encouraging—than it was at the time that the task force made their study. I think they reported something in the order of 250 vacancies in existence. Today, there are 100 vacancies out of a total strength of 2,000, which is roughly a 5 per cent vacancy rate; and by any employment standards, we would regard that as normal.

Thank you, M. Chairman.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Carson.

We will now open the meeting for questions and my first questioner is Mr. Martin.

• 1115

Mr. Martin: Mr. Chairman, if I may, through you to Mr. Carson, I would like to ask a few questions about the matter of the FI positions. First of all, is the FI category a relatively new category and how long has it been part of the categorization of jobs, in the Public Service?

Mr. Carson: Mr. Chairman, the FI category was established in the classification revision program of 1966—67, so it has been in existence, virtually, 10 years.

Mr. Martin: Again, through you, Mr. Chairman, to Mr. Carson, how does a department go about obtaining the kinds of FI people that it wishes to have. In his wisdom, and bearing in mind the various needs he may have for budgetary control and for financial control, within his department, how does a deputy minister project his needs to the Public Service Commission and ensure that he obtains, from the Public Service Commission, the kinds of qualified staff that, indeed, would be able to fulfil the necessary roles within his department?

Mr. Carson: Mr. Chairman, if I could describe, perhaps, the process, as simply as possible, it is really, in law, a three-way process. The deputy head decides how, he thinks, it is best to organize to perform a particular function whether it is financial management, personnel management, public relations, or the delivery of programs. Then, either, under delegated authority from the Treasury Board, or in consultation with the Treasury Board, because, in law, they have the responsibility for the organization of the Public Service, he will describe the duties and responsibilities that he wants performed. He will have those positions classified. Classification is the method of defining the levels of responsibility and remuneration. Once that is over, he will come to us, with his vacancies to be filled, and he will tell us he wants so many FI 1's, 2's, 3's, 4's, 5's, 6's or 7's, depending on how he is organized and on the particular functions that he wants to have carried out.

We, then, in consultation with him, will search our inventory of the resources we have within the Public Service, and you will bear in mind that the Public Service Employment Act requires the Commission to look always within the Service first, to see if positions can be filled from within. If we decide that this is a shortage area and that there are not sufficient resources within the Service,

[Interprétation]

Au cours de la même période, nous avons perdu environ 200 agents qui sont passés de la gestion financière à d'autres secteurs mais qui n'ont pas tous quitté la Fonction publique: certains se sont lancés dans d'autres domaines au sein de la Fonction publique. Donc, l'augmentation nette d'administrateurs financiers au sein de la Fonction publique a été de 300 l'an dernier.

Donc, la situation actuelle est plus encourageante qu'elle l'était au moment où le groupe d'étude a fait son enquête. Je crois que ce groupe d'étude avait indiqué qu'il y avait 250 emplois libres et aujourd'hui, nous avons 100 emplois libres sur un effectif total de 2,000, ce qui représente à peu près 5 p. 100 d'emplois vacants. Dans l'optique des normes d'emploi, nous considérons la situation comme normale.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Carson.

Donc, nous passons aux questions et la première personne sur ma liste est M. Martin.

M. Martin: Monsieur le président, j'aimerais poser à M. Carson quelques questions sur les postes de FI. Tout d'abord, la catégorie FI est relativement nouvelle et j'aimerais savoir depuis quand nous avons cette catégorie à la Fonction publique.

M. Carson: Monsieur le président, la catégorie FI a été établie au cours du programme de révision de la classification de 1966-1967 et elle existe donc depuis 10 ans.

M. Martin: A nouveau, monsieur Carson, comment fait-on dans un Ministère pour obtenir du personnel de cette catégorie FI? Compte tenu des différentes exigences du contrôle budgétaire et financier au sein du ministère comment un sous-ministre s'y prend-il pour indiquer à la Commission de la Fonction publique quels sont ses besoins dans ces domaines et comment peut-il obtenir ce personnel pour son ministère?

M. Carson: Je pourrais vous expliquer aussi simplement que possible qu'il s'agit d'un processus qui comprend 3 aspects. Le sous-ministre décide de la meilleure façon d'organiser le travail dans son ministère que ce soit la gestion financière, la gestion du personnel, les relations avec le public ou le lancement des programmes. Puis, soit par délégation du Conseil du Trésor ou après consultation avec le Conseil du Trésor, car d'après la loi le Conseil a la responsabilité de s'occuper de l'organisation de la Fonction publique, le sous-ministre indiquera quelles sont les postes à pourvoir dans son Ministère. A partir de là, il fera classer ces postes. La classification est une méthode qui permet de définir le niveau de responsabilité et du traitement. Une fois cette phase des opérations terminée il viendra nous trouver en indiquant quels sont les postes qu'il voudrait voir comblés: Il nous dira par exemple qu'il veut tant de FI aux niveaux 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 selon la façon dont il a décidé que les fonctions seraient remplies dans son ministère.

Après consultation avec le sous-ministre, nous consultons nos listes pour voir quelles ressources nous avons au sein de la Fonction publique et vous vous souviendrez que la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique oblige la Commission à chercher tout d'abord au sein de la Fonction publique pour trouver le personnel. Si nous décidons qu'il y a manque de personnel, que nous n'avons pas suffisam-

[Text]

to fill these positions, then we would run an open competition that would be open to the public. And, in the financial management area, of course, we have done this fairly extensively, in recent years, because of the shortage within the Service.

Mr. Martin: Thank you, Mr. Carson.

I move to a question, to Mr. Osbaldeston, following the response of Mr. Carson. Mr. Osbaldeston, it would seem to me, from Mr. Carson's response, that, basically, the responsibility for determining the calibre, and, perhaps, even numbers of FI positions, in a given department, rests with the deputy minister of that department. In your position, as the Secretary of the Treasury Board, bearing in mind what I understand, now, to be the case, namely, that the Treasury Board is, indeed, the central agency, within the government administering budgetary and financial control. What influence, if any, do you bring to bear on the various deputy ministers concerning the people that they should be seeking from Mr. Carson to fill these various F.I. positions?

Mr. G. F. Osbaldeston (Secretary of the Treasury Board): Mr. Chairman.

• 1120

The Chairman: Mr. Osbaldeston.

Mr. Osbaldeston: As described by Mr. Carson, it is our responsibility to develop job standards. I the F.I. group we have seven standards, F.I.(1) to F.I.(7) which describes the job content. Once the standard has been developed, the deputy minister, as manager of his operation, has the responsibility to propose to Treasury Board the organization—and I leave aside the question of delegation, for the moment—he believes is required to carry out the responsibilities which he must discharge. In developing that organizational schema, he obviously looks at the work that has to be done. He looks at the quality or the level of the requirement as far as the skills of the individual are required to do the job. He then correlates the requirements for a specific job against our standards, everything from professional skills to communication skills to supervisory skills. He correlates this with our standards and if it comes out an F.I.(3), he plugs into his organization an F.I.(3) to do that job. Having done that, as Mr. Carson has mentioned, he then goes to the Commission to have the job filled.

We have the responsibility in Treasury Board for the internal organization of the department, part of which we delegate to the department, subject to review by ourselves. We have the responsibility for the establishment of the standard F.I.(1) through F.I.(7). Sometimes we delegate this to the deputy minister. We have delegated responsibilities to the deputy ministers to slot the job against the standards. We then audit his performance relative to that slotting that he has undertaken.

In summary, our responsibility is to improve the organization, be it under delegation or otherwise it is still the responsibility of the Treasury Board to improve the organization; and to improve the levels at which we were paid to do specific jobs. Once we have discharged that, you then come to the question of filling the job with a person. As Mr. Carson described it, at that point the deputy minister turns to the Public Service Commission to find the person. Mr. Carson or I both could speak to the sort of hunt that he has described. The hunt is basically conducted by the Public Service Commission, but there are many ways whereby the inventory is collected and where assessments of the individual are arrived at.

[Interpretation]

ment de ressources au sein de la Fonction publique pour remplir ces postes, nous ouvrons alors un concours public et nous avons naturellement dû procéder ainsi dans le domaine de la gestion financière ces dernières années car nous manquions de ce personnel spécialisé.

M. Martin: Merci, monsieur Carson.

Je veux maintenant poser une question à M. Osbaldeston, question qui découle de la réponse donnée par M. Carson. Monsieur Osbaldeston, d'après ce que nous a dit M. Carson, il me semble que fondamentalement c'est le sous-ministre du ministère qui détermine le calibre et peut-être le nombre des emplois FI dans un ministère donné. Vous êtes secrétaire du Conseil du Trésor et celui-ci semble constituer actuellement l'organisme central du Gouvernement qui gère les contrôles budgétaires et financiers. Jusqu'à quel point pouvez-vous influencer les différents sous-ministres concernant le choix des gens qu'ils devraient demander à M. Carson pour remplir ces différents postes de gestion des finances?

M. G. F. Osbaldeston (Secrétaire du Conseil du Trésor): Monsieur le président.

Le président: Monsieur Osbaldeston.

M. Osbaldeston: Comme l'a dit M. Carson, nous devons établir les normes d'emploi et dans le cadre du groupe de la gestion des finances, il y a sept échelons, soit de F.I.(1) à F.I.(7) d'emploi. Une fois la norme établie, le sous-ministre, à titre d'administrateur, a la responsabilité de proposer au Conseil du Trésor la façon dont il conçoit son organisation et la responsabilité qu'il veut qu'on assume dans son ministère. Je laisse de côté pour l'instant la question de la délégation de pouvoirs. Évidemment, lorsque le sous-ministre établit son organigramme, il étudie la nature du travail à accomplir. Il fixe donc ses exigences au point de vue qualité et niveau de compétence. Il compare ensuite ses exigences avec nos normes qu'il s'agisse des compétences professionnelles, des compétences de communication, des compétences de surveillance et j'en passe. Si c'est le F.I.(3) qui répond à ses normes, il insère dans son organisation un F.I.(3) pour remplir cet emploi. Ceci fait, comme M. Carson l'a indiqué, il s'adresse alors à la Commission pour doter l'emploi.

Nous avons, au Conseil du Trésor, la responsabilité de l'organisation interne du ministère, responsabilité que nous déléguons en partie au ministère mais qui reste sujette à révision de notre part. Nous avons la responsabilité d'établir les normes de F.I.(1) jusqu'à F.I.(7). Quelquefois nous déléguons ce travail au sous-ministre. Nous avons délégué aux sous-ministres la responsabilité de faire la correspondance entre l'emploi et les normes, puis nous vérifions l'opération.

En résumé, nous avons la responsabilité d'améliorer l'organisation que ce soit directement ou par délégation et cette responsabilité incombe toujours au Conseil du Trésor. Cela dit, nous en arrivons à la question de la dotation. À ce stade, le sous-ministre s'adresse à la Commission de la fonction publique pour trouver la personne compétente. M. Carson et moi pouvons expliquer comment cela se passe: c'est fondamentalement la Commission de la fonction publique qui fait les recherches pour trouver le personnel mais il y a bien des façons de dresser la liste ou d'évaluer les candidats.

[Texte]

Mr. Martin: Thank you. May I have one more question, Mr. Chairman?

The Chairman: This will be your last one and then we will move to Mr. Huntington.

Mr. Martin: Mr. Chairman, to Mr. Osbaldeston. I would like your comments on this in case I am drawing an unfair and inaccurate conclusion from the comments that you and Mr. Carson have just made.

I would draw the conclusion that one could conceivably have a situation where, given that there might be 30 departments, the job of the senior financial officer could be interpreted 30 different ways by the different deputy ministers and indeed, could end up being staffed by people having very varying capabilities depending on what slot was selected for the particular most senior position. Is that fair or unfair?

Mr. Osbaldeston: I would deem that, Mr. Chairman, to be an inaccurate assessment of what I have just said. All large organizations of which I am aware, and I was certainly in touch with all the consultants from the private sector, have some job classification technique. The job classification technique that we have is in this case the F.I.(1) to the F.I.(7). Every organization makes an effort to determine the amount of work to be done and the skills required to undertake that work. That is common. To draw the inference that you have drawn would be to draw the inference that the task is done very badly in the Public Service of Canada. I think that inference has been wrong.

Mr. Martin: No, if I may, just to clarify, Mr. Chairman, I did not mean that. It seemed to me that it is left to the Deputy Minister whether, for instance, he would pick the F.I.(7) category being the highest for his top financial officer or pick an F.I.(5) or something else. He is not required to hire a person in a given category for his top financial position, or is he?

• 1125

Mr. Osbaldeston: He is required, Mr. Chairman, to hire at the level of the skills required. We describe the skills required; he describes his job; the two are matched. He is not left on his own to determine, he must match the skills against the job classification. That is common to all organizations.

He describes facts: that is the point I am trying to make, Mr. Chairman. He describes the nature of the duties to be performed. We in the Treasury Board have determined the amount of money we would pay for those duties to be performed. Am I missing your point, Mr. Martin? I hope I am not.

Mr. Martin: No, I think you have hit it when you say he describes the duties to be performed and then fits it in.

Now, if he describes those duties as a grade 5 requirement, that is the match that would be made. If, on the other hand, in another department he described them as a grade 7, then that is the match that would be made, and I think my point still stands.

Mr. Osbaldeston: Mr. Carson has been kind enough to remind me that there are bench-marks. He describes the duties, and that should be factual, just a statement of fact. Then, in determining where to slot in, he has, as Mr. Carson has stated to me, a series of bench-mark descriptions; so he can look at what is happening everywhere else,

[Interprétation]

M. Martin: Merci. Puis-je poser une dernière question, monsieur le président?

Le président: Ce sera votre dernière question puis nous passerons à M. Huntington.

M. Martin: Monsieur le président, je voudrais que M. Osbaldeston me dise si, à la suite de ce que M. Carson et lui-même viennent d'exposer, j'ai tiré les bonnes conclusions.

Ma conclusion est donc qu'il pourrait se produire une situation, en supposant qu'il y ait trente ministères, où le poste d'agent supérieur des finances pourrait être conçu de trente façons différentes par trente sous-ministres différents et les personnes qui, en fin de compte, occuperaient ces postes pourraient avoir des compétences fort différentes selon la norme qui aurait été choisie. Ai-je raison?

M. Osbaldeston: Non, je crois que vous avez mal interprété ce que j'ai dit. Dans toutes les organisations importantes, que je sache, et je suis en rapport avec tous les conseillers du secteur privé, on a établi une technique de classification des emplois. Dans le cas présent, elle sert pour les postes de FI(1) à FI(7). Dans tous les grands organismes, on s'efforce d'établir la quantité de travail à effectuer et la compétence requise pour chaque poste. Votre conclusion serait que ce travail est fort mal fait dans la Fonction publique et je crois que vous avez tort.

M. Martin: Puis-je apporter des éclaircissements, monsieur le président. Je voulais dire que c'est le sous-ministre qui va décider s'il veut un FI(7) ou un FI(5) pour combler le poste le plus élevé d'agent des finances qui existe dans son ministère. Est-il obligé d'engager une personne de telle catégorie définie pour combler le poste supérieur d'agent des finances?

M. Osbaldeston: Il doit engager au niveau de compétence requis. Nous faisons la description des compétences et lui fait la description de l'emploi, aussi met-on en rapport ces deux éléments. Il ne peut lui-même décider de la question. Il faut que les compétences correspondent à la classification de l'emploi. Cette procédure est habituelle dans toutes les organisations.

Il décrit les faits et c'est ce que j'essaie de prouver, monsieur le président. Il décrit la nature des fonctions. Et, nous au Conseil du Trésor, nous indiquons combien nous sommes prêts à payer pour qu'on remplisse ces fonctions. Est-ce que je ne me fais pas bien comprendre, monsieur Martin?

M. Martin: Non, je crois que c'est clair ainsi: on décrit les fonctions à remplir et on trouve le candidat pour les remplir.

Mais s'il décrit ces fonctions comme étant celles de la classe 5, alors il faudra trouver quelqu'un qui remplit ces fonctions. Si d'autre part, dans un autre ministère on les décrit comme étant la classe 7, alors il faudra trouver quelqu'un qui répond à cette norme.

M. Osbaldeston: M. Carson m'a rappelé qu'il existe des emplois repères. Il décrit les fonctions et il s'agit là de faits, puis lorsqu'on cherche le candidat, comme M. Carson me l'a dit, on dispose d'une série de descriptions de postes repères, ce qui permet d'examiner ce qui se passe ailleurs; à quel tarif sont rémunérées ces compétences ailleurs, par

[Text]

what we are paying for those skills everywhere else, and by examining his duties and the duties of others, he is guided by these bench-marks in the slotting situation.

Let me make one further comment, Mr. Chairman. I think Mr. Carson will back me up on this. The problem is not our problem. Our experience is not the deputy minister's underdescribed job. That is the world, Mr. Martin, I am sure you would appreciate, Mr. Chairman, in which I would like to live. It is simply not the case. The difficulty is, of course, everybody needs a \$40,000-a-year man to clean out the building.

While I appreciate the point that you made, it is conceivable that such could happen, that he could so under-describe the job that he would then look at bench-marks and he would end up with a very low-level organization. I am afraid human nature is just not organized that way. I think in reality—and you might perhaps agree with me on that—there is a tendency to overdescribe.

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Thank you very much, Mr. Chairman. If I understand the conflict that the Auditor General's Report has emphasized at this stage in our discussions, we are dealing with an apparent lack of cohesiveness between the staffing function and the job classification function, particularly within the FI category. My first question, then, comes down to Question 2 of our research officer. May I ask, what input does the professional financial group within the public service have in establishing sound job classification standards for financial positions, and what assurance is there that these classification standards are applied consistently throughout government departments and agencies?

The Chairman: Mr. Carson.

Mr. Carson: Mr. Chairman, perhaps Mr. Osbaldeston would let me take a crack at this, because the commission did invent the classification system prior to 1967 when the responsibility for classification was transferred to the Treasury Board.

In the development of the FI classification system, there was massive consultation with all the departmental expertise, there was consultation with the staff associations that represent people in the financial management area.

On a number of occasions, there has been consultation with the profession per se. The Canadian Institute of Chartered Accountants and other bodies have been consulted from time to time on our classification system and on our selection standards. So there is really rather extensive consultation, both in respect to the classification standards when they were initially invented and as they have been modified or adopted over the years.

• 1130

Similarly with the Commission, with its separate responsibility for the selection standard as opposed to the classification standard; because—if I can just take a minute to draw this distinction—the classification standard describes the job and slots the job, but it does that in vacuum. At the point when you are going to fill that job with an individual, there is a selection standard which describes the characteristics, qualifications, experience and education that an individual who is going to fill that job must have.

[Interpretation]

exemple, et ces repères permettent de s'assurer qu'il y a correspondance.

J'ajouterais, monsieur le président, et je crois que M. Carson m'appuyera, que ce n'est pas là un problème qui se pose pour nous. Nous n'avons pas de problème si le sous-ministre n'établit pas un niveau suffisamment élevé pour un emploi. Monsieur Martin, ceci, vous le comprendrez, est un problème qui se pose au point de vue pratique. Naturellement tout le monde voudrait, de nos jours, gagner \$40,000 par an pour faire les fonctions de nettoyeur d'édifice.

Je comprends ce que vous voulez dire et naturellement il se peut que la description de l'emploi soit à un niveau trop bas et qu'en examinant les repères toute son organisation aboutirait à un niveau assez bas. Mais je crains que la nature humaine ne soit pas ainsi faite et qu'on ait plutôt tendance à faire l'inverse.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: Merci beaucoup, monsieur le président. Je comprends le conflit qui a été souligné par le rapport de l'Auditeur général à cette étape de nos discussions, car il semble qu'il y ait un manque de cohésion entre la fonction de dotation et celle de la classification des emplois, particulièrement dans le cas de la catégorie du groupe de la gestion des finances. Ma première question, donc, reprend la deuxième de notre agent de recherche. Puis-je demander quel est l'apport du groupe professionnel des agents de finances au sein de la Fonction publique dans le cas de l'établissement des normes de classification d'emplois dans le cas de ces postes de finances, et qui nous assure que ces normes de classification sont appliquées uniformément dans tous les ministères et organismes du gouvernement?

Le président: Monsieur Carson.

M. Carson: Peut-être M. Osbaldeston me laissera-t-il répondre que la Commission a établi un système de classification avant 1967, date à laquelle cette responsabilité a été transférée au Conseil du Trésor.

Au cours de l'établissement de cette classification FI, il y a eu énormément de consultation avec les experts des ministères et les associations professionnelles représentant le personnel du domaine de la gestion financière.

Dans un certain nombre de cas, on a consulté les corporations professionnelles. L'Institut des comptables agréés du Canada et d'autres organismes ont été consultés de temps à autre lors de l'établissement de notre système de classification et lors de l'établissement de nos normes de sélection. Par conséquent, il y a eu énormément de consultation tant à l'origine, lorsque l'on a établi ces normes de classification, que par la suite, lorsqu'elles ont été modifiées ou adaptées au cours des années.

Il en est de même pour la Commission, qui est responsable de la norme de sélection par opposition à la norme de classification; si nous pouvons prendre le temps d'établir une distinction, la norme de classification vise à définir un emploi et à lui attribuer abstraitement une case. La norme de sélection intervient dès qu'un individu doit remplir la case en question. Cette norme sert à l'établissement des caractéristiques, des aptitudes de l'expérience et de l'instruction requises de l'individu qui sollicite l'emploi.

[Texte]

Similarly, as consultation goes on, on the classification standard, there is similar consultation in respect to the selection standard, involving the practitioners in the field and the Treasury Board, and the staff associations to the extent that they are involved: and this is required in law.

Mr. Huntington: To what extent, Mr. Chairman, can a deputy minister exercise his authority in upgrading the classification in order to get a higher rate of pay for someone within the department?

The Chairman: Mr. Carson.

Mr. Carson: I think this is Mr. Osbaldeston's area.

Mr. Osbaldeston: The Treasury Board, for a number of years, after the reclassification exercise that was conducted in 1967, retained unto itself the responsibility for classification of practically every position in the Government of Canada: some 200,000 positions. It was the plan, and the plan has been executed, that over the years, departmental expertise in classifications would be improved to the point that one could delegate the classification of positions to the departmental managers.

However, it is delegation. We have conducted regular audits of the actions of departments relative to classification of positions—my personnel policy branch conducts those audits. The results of those audits are conveyed both to the Treasury Board—obviously, we have them—and also to the deputy minister involved.

Insofar as he has improperly—given the regulations, given the whole process—improperly classified a position, we will require rectification. Insofar as it is a question of the quality of the staff doing the classification, we will require an upgrading. In effect, we try to go with any cause which may have given rise to an improper classification of a position or more positions.

So, the deputy minister, sir, to answer your question, has delegated the responsibility to classify, subject to our audit; and in terms of establishment of an organization, he has delegated responsibility, insofar as it does not involve an increase in SX complement—he can reorganize his shop insofar as it does not involve a larger SX complement—again, subject to our audit.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, may I ask Mr. Osbaldeston, then, how many examples within their audit have they found and are they of common occurrence—where there has been an increase in category to a person that does not have the abilities, that they appear to be lacking?

Mr. Osbaldeston: The audit I have reference to is a classification audit, that the job as described requires payment of an FI 6. Then you have the second question—the job is properly classified: that is the quality of skill required to perform the job; and if that is the quality of skill, then you must pay x dollars; and that is being done properly—but you then ask the question about the individual and his performance relative to that job.

[Interprétation]

De même, parallèlement à la consultation qui permet d'appliquer des normes de classification, se déroule une consultation qui permet d'appliquer les normes de sélection. La participation de spécialistes du domaine, de responsables du Conseil du Trésor et de membres des associations du personnel est exigée de par la loi.

M. Huntington: Dans quelle mesure, monsieur le président, un sous-ministre peut-il exercer son autorité afin d'améliorer la classification d'un employé du ministère et, conséquemment, son salaire?

Le président: Monsieur Carson.

M. Carson: Je pense M. Osbaldeston est bien placé pour vous répondre.

M. Osbaldeston: A la suite de la reclassification qui a eu lieu en 1967, le Conseil du Trésor a assumé pendant plusieurs années la responsabilité de la classification de pratiquement tous les postes du gouvernement du Canada: en tout quelques 200,000 postes. Il était prévu, et cet objectif a été réalisé, que chaque ministère améliore ses procédés de classification de façon à ce que la responsabilité de la classification des postes puisse être déléguée aux directeurs, au sein de chaque ministère.

Cette responsabilité leur a été déléguée. La direction de la politique du personnel a procédé à des contrôles réguliers des activités de chaque ministère relativement à la classification des postes. Les résultats de ces vérifications sont communiqués au Conseil du Trésor évidemment, ainsi qu'à chaque sous-ministre concerné.

Étant donné les règlements et les procédures globales de classification, nous exigeons une rectification lorsque la classification d'un poste est inadéquate. Si la qualité du personnel chargé de la classification est mise en cause, nous exigeons une amélioration. En effet, nous nous efforçons de remédier à toute situation susceptible de provoquer la classification inadéquate d'un ou de plusieurs postes.

Pour répondre à votre question, je dirai que le sous-ministre a délégué sa responsabilité de classification, laquelle est soumise à notre contrôle: en ce qui concerne la structure de l'organisme, sa responsabilité de classification sera déléguée dans la mesure où cela n'implique pas une augmentation à titre de complément SX. Le sous-ministre peut procéder à une réorganisation dans la mesure où cela n'implique pas un complément plus grand de SX, mais nous pouvons contrôler quand nous le voulons.

M. Huntington: Monsieur le président, puis-je demander à M. Osbaldeston combien leur vérification a-t-elle révélé de cas où une personne a été classée dans une catégorie supérieure alors qu'elle n'avait pas les aptitudes voulues? Ces cas sont-ils fréquents?

M. Osbaldeston: Je faisais allusion à la classification, c'est-à-dire l'emploi décrit justifie-t-il un salaire de FI 6. C'est alors que se pose la deuxième question: la classification de l'emploi est-elle adéquate: il s'agit des aptitudes requises pour occuper le poste; si les aptitudes requises sont là: il faut alors payer X dollars et ce processus est tout à fait adéquat. Il faut alors considérer la façon dont l'individu remplit ses fonctions.

[Text]

Now, the performance of the individual is a matter which is within the purview of the deputy minister in terms of his being responsible for the internal efficiency of his organization, his being responsible for appraising that man relative to salary and promotion, and relative to dismissal or demotion. That is the responsibility the deputy minister has.

Now, to make this clear: if, on the other hand, I receive a program forecast or we receive a Treasury Board submission which is less than acceptable, not acceptable, that submission obviously is returned to the deputy minister with the admonition to resubmit it in proper form and to take steps to ensure that we are not subjected to that sort of nonsense again. He then obviously has to turn inside to his organization to determine what went wrong giving rise to that and take the necessary action to correct it. So, it is a downward insistence on performance.

The Chairman: Mr. Huntington.

• 1135

Mr. Huntington: Well, Mr. Chairman, Mr. Osbaldeston at the last meeting we had a report listing the vacancies that existed in FI positions through many departments. If I am reading the Auditor General's Report correctly, there is a serious problem in financial control and in the quality of financial officers that exist within many departments. To what extent then is this responsibility put on the right of a deputy minister to grade people into these categories?

The Chairman: Mr. Osbaldeston.

Mr. Osbaldeston: Well, Mr. Chairman, I think Mr. Carson has already spoken to the point. This is the problem when you are dealing of necessity with a static picture. You have the Report of the Auditor General, which Mr. Carson has already referred to, as being somewhat out of date. In other words, corrective action is underway and corrective action has been taken. I guess the net increase has been some 300 FIs and a vacancy rate of 5 per cent, which is the normal sort of correctional rate.

So I guess part of my response, Mr. Huntington, is that yes, there was a problem relative to vacancies and the answer given by Mr. Carson this morning is that corrective action has been taken and those vacancies have been filled.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, then I would like to move to paragraph 8.13 of the Auditor General's Report where it states:

A comprehensive study of personnel systems related specifically to financial administrators should be undertaken to consider the advisability of establishing a professional government accounting group commensurate with the current and future needs of government for financial management and control.

I am wondering if I could ask Mr. Osbaldeston why his report has only given qualified agreement to this.

Mr. Osbaldeston: I do not want to respond relative to our total efforts, Mr. Huntington because I think you have the notes on that. The qualification that we wish to register in respect to this recommendation is based on the fact that in 1972-73 an interdepartmental committee made up of the members of the financial administrative community and the public service considered a similar proposal. This

[Interpretation]

La qualité du travail accompli est du ressort du sous-ministre puisqu'il est responsable de l'efficacité interne de son ministère, puisqu'il doit évaluer la qualité de tel ou tel individu par rapport à son salaire et approuver les promotions, les destitutions ou les rétrogradations. Telles sont ses responsabilités.

Afin que tout soit clair, j'ajouterai ceci: si, d'autre part, je reçois une prévision de programme ou que nous recevons une proposition du Conseil du Trésor qui nous semble inacceptable, nous les renvoyons immédiatement au sous-ministre en le priant de procéder aux rectifications voulues et de prendre les mesures qui s'imposent afin que cela ne se reproduise plus. Il doit donc retrouver l'origine de cette erreur afin d'y remédier. La pression vient donc de haut.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: Merci, monsieur le président. Monsieur Osbaldeston, au cours de la dernière séance de ce Comité, on nous a présenté un rapport énumérant les postes de FI vacants dans plusieurs ministères. Si je comprends bien le Rapport de l'Auditeur général, il semble qu'il existe un sérieux problème au niveau du contrôle financier et de la qualité des agents financiers dans plusieurs ministères. Dans quelle mesure ce problème est-il imputable à la responsabilité du sous-ministre d'affecter des individus dans ces catégories?

Le président: Monsieur Osbaldeston.

M. Osbaldeston: Eh bien, monsieur le président, je crois que M. Carson a déjà répondu à cette question. Ce problème se pose toujours lorsque nous sommes obligés de considérer des données statiques. M. Carson a préalablement affirmé que le Rapport de l'Auditeur général n'était pas tout à fait à jour. En d'autres termes, des mesures correctrices ont été prises et appliquées à cet égard. Je crois que l'augmentation nette se chiffre à environ 300 FI et que le taux des postes vacants est de 5 p. 100, ce qui est un taux normal.

Je vous répondrai donc, monsieur Huntington, qu'il existe un problème au niveau des postes vacants. Mais M. Carson nous a répondu ce matin que des mesures correctrices ont été prises et que ces postes vacants sont maintenant remplis.

M. Huntington: Monsieur le président, j'aimerais que nous nous reportions au paragraphe 8.13 du Rapport de l'Auditeur général qui stipule que:

Il faudrait entreprendre une étude exhaustive des systèmes de personnel qui concernent expressément les administrateurs financiers, en vue d'examiner l'opportunité qu'il y aurait de constituer un groupe de comptables professionnels, assez considérable pour répondre aux besoins actuels et futurs de la gestion et du contrôle financier de l'État.

J'aimerais demander à M. Osbaldeston pourquoi, dans son rapport, il émet des réserves vis-à-vis de ce paragraphe.

M. Osbaldeston: Je n'ai pas l'intention de vous donner une réponse globale, monsieur Huntington, car vous avez des documents qui décrivent les mesures que nous avons prises. Si nous émettons des réserves à l'égard de cette recommandation, c'est qu'en 1972-1973, une proposition similaire a été étudiée par un comité interministériel composé des membres de l'administration financière et de la

[Texte]

committee suggested that a professional accounting designation should be a prerequisite for entrance in the FI-4 level. The maximum salary is \$20,291. This suggestion was not followed however since it was pointed out that the creation of an internal barrier of this nature within the FI category would further aggravate the staffing problems of the function at that time.

It was also felt that the structuring of the two groups within the category would give rise to development of two bargaining units and the associated problem of vertical pay, relativity and employee career aspirations. I would like to make a general point on this, if I may, Mr. Chairman, with your permission, Mr. Huntington.

The Chairman: Agreed.

Mr. Osbaldeston: One of the real benefits that I had hoped I could describe to this Committee, and I think I have somewhat failed at, is the very real benefit of having all of the administrative matters within one organization. I had made reference this morning to my personnel policy group. It is extremely important. In the response I have given to you, that group is extremely important relative to the financial administration of the Government of Canada as members are noting this morning. In my response to you, I have raised with you the question of our collective bargaining problems. That is extremely important in trying to resolve an issue like this.

This is an aside, Mr. Huntington, and I hope you will forgive me, but by having within the Treasury Board Secretariat, not only financial management but personnel policy and budgetary controls, etc., you can bring all of these factors to bear on a decision such as a recommendation to have an internal barrier. And all of those considerations are real. We have to bargain with people. We have to take into consideration the implications for bargaining.

So I hope that aside as well as the response has qualified the response I have given. In other words, we have to consider any number of matters before undertaking this internal barrier concept.

Mr. Huntington: I wonder, Mr. Chairman, if we could ask Mr. Carson how he responds to that recommendation and how such a requirement for a professional government accounting group affects the current staffing and standard practice.

• 1140

Mr. Carson: Mr. Chairman, we have the responsibility for filling positions as the government or the employer decides, and so we would not oppose any move in this direction, although I can understand the very real reservations that Mr. Osbaldeston raises.

I would like to assure the members of the Committee, though, that as a result of our efforts, along with departments, to take the recommendations in this report seriously—and you will understand that the Auditor General and his task force were not secretive about these recommendations—as they were developing them; they tried them out on us along the way—we moved, really a year ago, in a very intensive way to try to up-grade the professional qualifications within the financial group. I am happy to report to you that at the FI-5, 6 and 7 levels—and that is

[Interprétation]

fonction publique. Ce comité a proposé qu'un titre de comptable professionnel soit exigé pour pouvoir occuper un poste de niveau FI-4. Le salaire maximum est de \$20,291. Cette proposition n'a cependant pas été retenue car il a été souligné que la création d'un obstacle interne de ce type au sein de la catégorie FI ne ferait qu'aggraver les difficultés que l'on a déjà à pourvoir ces postes.

On a également redouté que la création de deux groupes au sein de cette catégorie ne donne naissance à deux unités de négociation, avec les problèmes que cela suppose au niveau des traitements, de la relativité et des aspirations professionnelles des employés. J'aimerais faire à ce sujet une remarque d'ordre général, si vous me le permettez, monsieur le président et monsieur Huntington.

Le président: D'accord.

M. Osbaldeston: Je crains de ne pas avoir réussi à faire comprendre aux membres de ce Comité les avantages réels qu'il y aurait à ce que toutes les questions administratives soient réglées au sein d'un seul et même organisme. J'ai fait allusion ce matin à la direction de la politique du personnel, du Conseil du Trésor. Le rôle de cette direction est extrêmement important. J'ai tenté de vous expliquer dans ma réponse que ce groupe a un rôle extrêmement important au niveau de l'administration financière du Gouvernement du Canada, comme les membres de ce Comité ont pu le constater ce matin. J'ai abordé avec vous le problème des conventions collectives. L'importance de ce groupe est évidente lorsqu'il s'agit de résoudre un problème comme celui-là.

Je m'écarte un peu du sujet, monsieur Huntington, mais j'espère que vous me le pardonneriez. Au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor, les groupes chargés de la gestion financière, de la politique du personnel et des contrôles budgétaires, etc., sont autant d'éléments décisifs quand il s'agit de recommander l'établissement d'un obstacle. Toutes ces considérations sont réelles. Nous devons négocier. Nous devons tenir compte des conséquences de telles mesures sur les négociations.

J'espère que cela éclaire la réponse que je vous ai donnée. En d'autres termes, nous devons tenir compte d'un certain nombre de facteurs avant d'adopter ce concept d'obstacle interne.

M. Huntington: Je me demande, monsieur le président, si nous ne pourrions pas demander à M. Carson ce qu'il pense de cette recommandation et dans quelle mesure la nécessité de constituer un tel groupe de comptables professionnels affectera les normes et les méthodes de dotation en personnel en vigueur actuellement.

M. Carson: Monsieur le président, nous devons combler les postes selon la décision du gouvernement ou de l'employeur et nous serions tout d'accord avec cette proposition, bien que je comprenne très bien les réserves exprimées par M. Osbaldeston.

Je tiens à assurer les membres du Comité qu'à la suite des efforts conjoints de la Commission de la fonction publique et des ministères de mettre en valeur les recommandations de ce rapport—évidemment, l'Auditeur général et son groupe d'étude nous ont fait part de ces recommandations au fur et à mesure afin de recueillir nos commentaires—nous avons entrepris, il y a un an, de valoriser les qualifications professionnelles au sein du groupe financier. Le groupe d'étude s'est surtout penché sur la formation professionnelle au niveau FI-5, 6 et 7 et je suis heureux de

[Text]

really, I think, the levels the task force were most concerned about as needing professional qualifications—we now have that situation at a point where 80 per cent of them have professional qualifications of one kind or another in the financial management area. That is a really significant increase in the number that were so qualified in the past.

We have also mounted a very extensive number of in-house courses, which the Commission operates on behalf of the government, to up-grade the skills of people on the job. We have entered into contractual arrangements with the RIA across the country, and through the use of community colleges and the RIA courses we have really massive up-grading going on, even within the present classification and selection standard system.

So I really cannot come to you and say that we badly need the creation of a new professional occupational group in order to achieve the goals that are being sought here.

The Chairman: Thank you. I will now turn to Mr. Joyal, and I have in addition to him Mr. Towers, Mr. Leblanc and Mr. Clarke.

Monsieur Joyal.

M. Joyal: Merci, monsieur le président.

La réponse donnée tout à l'heure par M. Osbaldeston à la dernière question de M. Huntington, touche particulièrement le point sur lequel je voulais attirer l'attention de l'Auditeur général.

Il me semble, à l'origine, que nous faisons face à un problème de politique de personnel contre un problème de politique administrative.

The report has stated some objectives to the administrative policy that the Treasury Board, in conjunction with the Public Service Commission, should look after. But we have, too, basically a problem of personnel policy, in that it seems to me that in the past some broad headlines and guidelines were given by the Treasury Board but the freedom or the latitude given to each department to implement or to follow and to abide by those guidelines seems to have been very loose. If we consider, for instance, the examples given to us in the report, to the effect that more than 35 per cent of the financial positions were left open and there has been a rate of return of more than 45 per cent a year, we need more than only the broad assurance that it is coming up to be assured that the objectives of that report would be implemented.

Mr. Osbaldeston touched on a point to the effect that there is a union problem in terms of the negotiations unit, in terms of the personnel policy. It seems to me that we face almost a parallel or analogous personnel situation to that we have seen in the pay system, where we have a different system in each department with a kind of latitude given to the Deputy Minister to put emphasis or not to put emphasis. We have to make sure at this point that the over-all financial review that we are entering into will not be something that will be left in such a way that it will fluctuate depending on the department, depending on the kind of personnel resources that there are within the department because we realize there is a competence problem in recruitment. Some are skilled and have no academic degrees and some have degrees but no experience. It seems to me that the personnel policy is not present in that report and it is not present in any of your statements. I do not mean that it does not exist but it does not seem to exist to

[Interpretation]

vous annoncer qu'à l'heure actuelle 80 p. 100 des employés dans le domaine de la gestion financière ont des qualifications professionnelles. Il s'agit d'une augmentation significative, surtout si on compare les situations actuelles et antérieures.

De plus, la Commission a mis au point des cours de formation internes pour le compte du gouvernement fédéral afin de valoriser les compétences de ses employés. Nous avons conclu des ententes contractuelles avec les CIE à travers le pays et nous avons mis au point un programme important de valorisation au sein du système actuel de classification et de critères de sélection par l'entremise des cours des CIE et des cours offerts par les collèges communautaires.

En toute justice, je ne peux pas déclarer qu'il faille absolument créer un nouveau groupe professionnel afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

Le président: Merci. M. Joyal a maintenant la parole; j'ai aussi sur ma liste M. Towers, M. Leblanc et M. Clarke.

Monsieur Joyal.

Mr. Joyal: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Osbaldeston's answer to Mr. Huntington's last question deals with the point which I should like to draw to the attention of the Auditor General.

In my opinion, we are faced with a personnel policy problem as opposed to an administrative policy problem.

Le rapport a fait état de quelques-uns des objectifs de politique administrative qui devraient être examinés conjointement par le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. Nous faisons face à un problème de politique de personnel puisqu'il me semble que par le passé, le Conseil du Trésor avait émis certaines directives générales à ce propos, mais il semble que l'on ait accordé beaucoup trop de liberté aux ministères quant à leur exécution et à leur observation. Les exemples cités dans ce rapport indiquent que 35 p. 100 des postes de gestion financière sont vacants et qu'il y a eu un roulement de plus de 45 p. 100 par année. Il est nettement insuffisant de nous assurer que l'on prendra les mesures qui s'imposent afin que les objectifs du rapport soient atteints.

M. Osbaldeston a souligné qu'il existe un problème syndical au niveau des unités de négociation en ce qui concerne la politique du personnel. A mon avis, la même chose s'est produite au sein du système différent du traitement. En effet, chaque ministère a un système et il revient au sous-ministre de prendre les décisions quant à l'importance des postes. Il faudrait voir à ce que cette révision financière générale que nous entreprenons ne soit pas effectuée de façon différente dans chaque ministère, selon les ressources du personnel disponible au sein de ce ministère, puisque nous sommes au courant du fait qu'il existe un problème de compétence au niveau du recrutement. Certaines de ces personnes ont des aptitudes mais pas de diplôme alors que d'autres ont des diplômes sans avoir d'expérience. Il me semble que la politique de dotation n'est pas envisagée dans ce rapport ou dans vos déclarations. Je ne veux pas dire qu'elle n'existe pas mais il ne semble pas que l'on puisse assurer au Comité que les objectifs du rapport

[Texte]

the point that the committee can be reassured that the objective of the report will be implemented in the near future. I do not mean the will of implementing does not exist but it is the means that we have to take to make sure that those objectives will be supported by personnel skilled and trained and present in the administration and aware of the importance of that report.

We are considering that aspect of the report as any other aspect while to me it seems to be paramount because when the committee breaks at 12.30 p.m. today we will send all those recommendations to the personnel, to the 1,600 people working in that group. It is there that we need the shake up if we want to be sure that those objectives will be satisfied. I do not think at this stage we have the kind of awareness and priority that should be put on it by the Treasury Board. I do not mean that it does not exist but it has not been stated at this stage in a way to make certain that those objectives will be implemented.

The Chairman: Mr. Osbaldeston, would you comment on that on that very cogent observation.

• 1145

Mr. Osbaldeston: Mr. Chairman, I am not sure how one demonstrates commitments. I think if one were to read my words, if one were to look at the documents that are being produced, if one would look at the gubbling of financial administrators, if one were to look at the reduction of the vacancy rate reported from 35 per cent to 5 per cent, if one would look at the fact that we pay FI 7s \$30,600 maximum, it would be very difficult to prove, in a sense, Mr. Joyal, a bit of a negative. It is very difficult to demonstrate that other than by facts. All I can present to you are the facts we have.

One other comment I would make is that you mentioned we have reposed a good deal of responsibility on the Deputy Ministers. Yes, sir, we have. I trust this government and all other governments will continue to do so. They are the key administrative actors. They must be. The dream that everything can be controlled from the centre I thought was exploded by Mr. Glassco really quite substantially. We must repose a good deal of confidence in these men. They must be held accountable to this Committee as well as to other committees of the Government of Canada. It is a dream. It is a myth to think that I personally can run 250,000 public servants. It is not on and I cannot do it. What I can do is to ensure that the policies, the regulations, the monitoring, the evaluation and the auditing is done. The really constructive point I wanted to make is that I think all of us, those in the report who make the comment about personnel, equally repose or put forward to members of this Committee the fact that it is the quality of the people that is critical. I accept that and that is my reference to the Deputy Ministers. The quality of the Deputy Ministers is critical, more critical than the quality of the FIs. So I repose that confidence in them. No system, and no central control, would overcome a major deficiency in the Deputy Ministers. It in my judgment, could not. You would simply be forced in all good honesty to remove the incompetent Deputy Minister. That is the only way. No system will do that.

Any system which is of and by itself inadequate obviously is going to produce inadequate results. Any system which does not have a monitoring and evaluation—and I repeat to this Committee that I have some responsibility for the absence of good central agency monitoring and

[Interprétation]

seront incessamment mis en vigueur. Ce n'est pas que la volonté de les mettre en application n'existe pas mais plutôt qu'il nous manque les moyens de nous assurer que ces objectifs seront atteints par un personnel administratif compétent et bien formé qui soit conscient de l'importance de ce rapport.

Nous étudions cet aspect du rapport au même titre que tout autre aspect alors qu'il me semble que celui-ci prime parce que, lorsque le Comité lèvera la séance à 12 h 30 aujourd'hui, nous enverrons toutes ces recommandations au personnel, c'est-à-dire aux 1,600 personnes qui travaillent à cette tâche. C'est là que nous avons besoin d'un bouleversement si nous voulons satisfaire à ces objectifs. Je trouve que le Conseil du Trésor n'accorde pas, à ce stade, la priorité et l'importance nécessaire à cette question. Cela ne veut pas dire qu'il ne s'en préoccupe pas mais que cela n'a pas été établi de manière assez claire pour assurer que ces objectifs seront atteints.

Le président: Monsieur Osbaldeston, avez-vous des remarques à faire à ce sujet?

M. Osbaldeston: Monsieur le président, j'ignore comment on peut donner des preuves de son engagement. La lecture de mes propos, l'examen des documents produits, l'étude des bredouillements des administrateurs financiers, du passage de 35 p. 100 à 5 p. 100 du taux de vacance et du fait que le salaire maximum des FI 7 est de \$30,600, tout cela prouve qu'il serait très difficile, monsieur Joyal, de trouver un élément négatif. Il est difficile de le démontrer autrement qu'en vous présentant les faits dont nous disposons.

Vous avez en outre mentionné que nous avons laissé une grande partie de la responsabilité aux sous-ministres. En effet, j'espère que ce gouvernement et que tous les autres continueront d'en faire autant. Les sous-ministres sont, et doivent être, les administrateurs clé. M. Glassco a parfaitement prouvé que le rêve de tout contrôler à partir du centre était utopique. Ces personnes doivent avoir notre confiance. Elles sont comptables à ce comité ainsi qu'aux autres comités du gouvernement du Canada. Croire que je puisse, de mon propre chef, diriger 250,000 fonctionnaires, voilà qui tient du mythe. Cela ne se passe pas ainsi et je ne pourrais pas le faire. Je ne peux que m'assurer que les politiques, les règlements, la surveillance, l'évaluation et la vérification sont mis en vigueur. Je pense que toutes les personnes qui ont participé à la rédaction du rapport veulent surtout indiquer aux membres de ce comité que la qualité du personnel est d'une importance capitale. J'admetts en effet que la compétence des sous-ministres est essentielle, plus essentielle que la compétence des FI. C'est donc sur eux que repose ma confiance. Aucun système et aucun contrôle central ne pourra suppléer à l'incompétence d'un sous-ministre. Il faudrait simplement, en toute honnêteté, destituer le sous-ministre incompétent. Voilà la seule manière d'agir.

Tout système inadéquat en soi va évidemment donner des résultats inadéquats. Je me sais partiellement responsable, je le répète d'ailleurs à ce comité, de l'absence d'un bon service central de contrôle et d'évaluation de l'organisme. J'accepte cette responsabilité et affirme que nous

[Text]

evaluation. I take that responsibility and we are in the process of trying to correct it. Any system is as good as the people who run it in the ultimate event, in the ultimate. That is why I do hope that members, who have had the opportunity to meet with any number of deputy ministers, would accept the fact—and would accept the concept of Glassco—that we must repose a good deal of faith in these deputies, and trust. They must be held accountable, and they must be supported by good systems, by good staff. Eighty per cent of those in these groups are professionally qualified. We are running programs to retrain them.

• 1150

Mr. Chairman, if I could make a little announcement, I hope that by September we will be able to announce to this Committee another type of training program that is being worked out with the Public Service Commission. It will be an attempt on our part, jointly, to work at an even higher level, if I can describe it that way, than just of professional qualifications in the accounting sense. It would be to work at the level of an understanding of Parliament, an understanding of parliamentary control and the need for parliamentary control, an understanding of managerial responsibilities, of program planning. We hope to initiate such a course in the fall and I hope at some point, Mr. Chairman, I have the opportunity to come back.

In summary, Mr. Joyal, I would hope that the evidence we have presented—on vacancy rates, professional qualifications, financial administration guidelines, the establishment of a branch in the Treasury Board Secretariat, any number of concrete things that have come about in part because of the work of this Committee, in part because we bear this responsibility ourselves—is evidence of a concern and of a commitment. I guess that in the event, there will be the proof of the pudding. I plan on being around for the next sessions of this Committee, and I am prepared to be held accountable.

The Chairman: Any further questions, Mr. Joyal?

Mr. Joyal: Yes, Mr. Chairman. I would like to ask a question of the Auditor General. When he checks with departments and agencies on the way the guidelines are interpreted, and on the way the classification systems operate in terms of the way in which the Treasury Board is setting up the system, does he feel at this stage reassured that the way he reports will be given consideration by the personnel? Will the safeguards that ensure that the objectives he is pursuing be satisfied by the personnel?

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, it is very reassuring to hear the comments of Mr. Carson as to what took place when we first took this matter up with him over a year ago, and there is the strong drive that has taken place to fill these vacancies to which we refer in our report. It is equally reassuring and encouraging to hear the commitment this morning from the Secretary of the Treasury Board as to his recognition of the greater importance that must be given to financial control right from top to bottom if we are going to rectify the incredible number of deficiencies we were obliged to bring to the attention of the House of Commons.

[Interpretation]

sommes en train de corriger la situation. En définitive, l'efficacité d'un système dépend de l'efficacité des personnes qui le composent. C'est pourquoi j'espère que les membres qui ont eu l'occasion de rencontrer un certain nombre de sous-ministres accepteront l'opinion exposée par Glassco, à savoir que nous devons faire preuve de beaucoup de confiance envers ces hauts fonctionnaires. Ils doivent être tenus responsables et doivent être appuyés par de bons systèmes ainsi que par un bon personnel. Quarantevingts pour cent des personnes qui font partie de ces groupes ont un titre professionnel. Nous poursuivons des programmes pour les recycler.

J'espère, monsieur le président, que d'ici septembre nous pourrions annoncer à ce Comité la mise en vigueur d'un autre programme de formation qu'étudie actuellement la Commission de la fonction publique. Ce sera une tentative conjointe de perfectionnement de la compétence professionnelle en matière de responsabilité. Il s'agit de faire comprendre ce qu'est le Parlement, le contrôle parlementaire et le besoin de contrôle parlementaire, les responsabilités de gestion et la planification de programmes. Nous espérons avoir ce cours en automne et j'espère alors pouvoir revenir en parler aux membres de ce Comité.

En somme, monsieur Joyal, nous avons traité des taux de vacances, des compétences professionnelles, des lignes directrices de l'administration financière, de l'établissement d'une nouvelle direction au secrétariat du Conseil du Trésor, et de bien d'autres choses dont nous sommes responsables: voilà autant de témoignages de notre préoccupation et de notre engagement. De toute façon, vous en aurez des preuves tangibles. J'espère être présent lors de la prochaine série de réunions de ce Comité et je suis prêt à être tenu responsable.

Le président: Avez-vous une autre question à poser, monsieur Joyal?

M. Joyal: Oui, monsieur le président. J'aimerais poser une question à l'Auditeur général. Lorsqu'il vérifie, auprès des ministères et des organismes la manière dont les lignes directrices sont interprétées et la manière dont le Conseil du Trésor établit le système de classification, trouve-t-il, du moins pour l'instant, que le service du personnel est en mesure d'accorder l'importance nécessaire aux rapports qu'il présente? Est-il certain que le service du personnel pourra satisfaire aux objectifs qu'il poursuit?

M. Macdonell: Monsieur le président, il est très rassurant d'entendre les observations de M. Carson au sujet de ce qui a résulté de nos discussions avec lui, à ce sujet, il y a plus d'un an. Il a eu fort à faire pour remplir ces postes vacants dont nous avons traité dans notre rapport. Il est également rassurant et encourageant d'entendre le secrétaire du Conseil du Trésor s'engager à tenir compte de l'importance du contrôle financier à tous les échelons en vue de corriger le nombre incroyable de défauts que nous avons signalés à la Chambre des communes.

[Texte]

The Secretary and I have had many discussions on this matter. I feel great confidence in the fact that he has accepted all these—that is with some qualifications that he has had himself, the qualifications could be described as footnotes. I made a commitment myself to this Committee, which I am pleased to repeat this morning, that we shall be monitoring these activities to evaluate the results of the things we have set out in our report that were desirable. Things to which the Secretary has agreed and on which there was Mr. Carson's comment. I think we share, all three of us, a commitment to ensure that financial control which would appear to have been somewhat neglected in the past, receives in the future the priority it deserves.

The Chairman: Thank you, Mr. Joyal. Mr. Towers.

Mr. Towers: Thank you, Mr. Chairman. I would hope that Mr. Leblanc would not raise a point of order before I get through, but perhaps if he keeps on with his conversation I may be through. It would seem that we have been searching in this Committee for control of the finances of government and also the Treasury Board. With regard to a recent release of one of the governmental departments, I think we have been, perhaps, looking in the wrong direction, perhaps we have not been able to see the forest for the trees. It has been brought to our attention that the Department of Agriculture was used as an example for running a survey as to how finances could be controlled.

Recently it has come to attention that Farm Economics with the Honourable Eugene Whelan as Minister has published a booklet. With your permission, sir, I would like to give the figures in that. It is a schedule and it has to do with the level of schooling and the average income of Canada as related to the census in 1970.

Less than Grade 5, the average total income was \$3,628 with a net income of \$1,390; Grades 5-8, \$4,617, with an average net income of \$1,835; Grades 9-11, \$5,098 in total income, net income of \$1,718; Grades 12-13, an average total income of \$5,726, with an average farm net income of \$1,404; and with some university, the average total of income was \$5,768—you will notice, Mr. Chairman, it is going up all the time—and with the net income down to \$1,204; and then, of course, those with university degrees, while their total was much greater with \$11,245, their average net income was \$100 less.

So it would suggest, Mr. Chairman, that you ought not, and it has been a mistake of Treasury Board, to hire anybody with a degree. Mr. Chairman, these are not my words. This is a publication put out by the Minister of Agriculture. Perhaps we have the wrong Minister heading the Treasury Board!

Some hon. Members: Oh, oh!

Mr. Osbaldeston: Perhaps, Mr. Chairman, I could make a contribution and resign!

Some hon. Members: Oh, oh, oh!

Mr. Francis: Mr. Chairman, with all due respect to the honourable member, I do not know how relevant it is now. I certainly draw some slightly different conclusions from his analysis. It is suggesting that university graduates are doing part-time farming, that is all. They are doing other things.

[Interprétation]

Le secrétaire et moi-même avons beaucoup discuté de cette question. Je me sens rassuré du fait qu'il a accepté un grand nombre de nos recommandations tout en signifiant, bien sûr, certaines petites réserves que l'on pourrait presque qualifier de notes en exergue. Je me suis moi-même engagé devant ce Comité, je me plais à le répéter, à surveiller ces travaux, et à évaluer l'effet des mesures que nous avons proposées dans notre rapport. Je crois que nous nous engageons, le secrétaire, M. Carson et moi-même, à accorder au contrôle financier, qui avait été quelque peu négligé auparavant, toute l'importance qu'il mérite.

Le président: Merci, monsieur Joyal. Monsieur Towers.

M. Towers: Merci, monsieur le président. J'espère que M. Leblanc ne voudra pas faire de rappel au Règlement avant que j'en aie fini; de toute façon s'il poursuit sa conversation, j'en aurai peut-être terminé avant. Il semble que ce Comité ait cherché à trouver des mesures en vue de contrôler les finances du gouvernement et du Conseil du Trésor. Or, la lecture d'un communiqué récent d'un des ministères m'indique que nous avons peut-être envisagé les choses sous un mauvais angle et que la forêt nous a été cachée par les arbres. On nous a signalé qu'on s'était servi du ministère de l'Agriculture pour analyser les différentes possibilités de contrôler des finances.

Tout dernièrement, sous l'égide de l'honorable Eugene Whelan, le périodique *Farm Economics* a publié une brochure. Avec votre permission, monsieur, j'aimerais citer les chiffres qui y figurent. Il s'agit d'un tableau donnant les correspondances entre le degré d'éducation et le revenu moyen selon les chiffres tirés du recensement de 1970.

Pour ceux qui n'avaient pas jusqu'à la cinquième année, la moyenne du revenu total était de \$3,628 et le revenu net de \$1,390; de la cinquième à la huitième, \$4,617 de revenu total et une moyenne de revenu net de \$1,835; de la neuvième à la onzième, \$5,098. de revenu total, revenu net de \$1,718; de la douzième à la treizième, une moyenne de revenu total de \$5,726., et une moyenne de revenu agricole net de \$1,404.; après quelques années d'études universitaires, la moyenne totale de revenu était de \$5,768.—vous remarquerez, monsieur le président, la progression constante—et le revenu net de \$1,204., et ensuite, bien entendu, pour ceux ayant un diplôme universitaire, alors que leur revenu total dépassait les \$11,245, la moyenne de leur revenu net correspondait à une perte de \$100.

Cela semble donc indiquer, monsieur le président, et c'est l'erreur que fait le Conseil du Trésor, que l'on ne devrait pas engager un diplômé. Monsieur le président, ce n'est pas moi qui l'invente, il s'agit d'une publication du ministère de l'Agriculture. Nous n'avons peut-être pas la bonne personne à la tête du Conseil du Trésor!

Des voix: Oh!

M. Osbaldeston: Monsieur le président, comme premier pas, je pourrais peut-être offrir ma démission!

Des voix: Oh!

M. Francis: Monsieur le président, avec tout le respect dû à l'honorable député, je n'arrive pas à bien saisir le rapport. Mes conclusions sont certes légèrement différentes des siennes. Ce tableau indique que les diplômés de l'université font de l'agriculture à temps partiel, c'est tout. Ils font d'autres choses.

[Text]

The Chairman: Did you have any question you wanted to ask on that?

Mr. Towers: Yes, I have, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Towers.

Mr. Towers: The question that I have, Mr. Chairman, is, what good does publicizing that type of material do for the Canadian public or the Treasury Board or the Auditor General? I am just wondering if the Auditor General has any way of measuring—or perhaps Mr. Osbaldeston has a means of measuring—the requirements of the undertakings by different departments. It would seem to me that somewhere along the line, somebody has to say, "This is not a requirement, this is not a policy of government." I was just wondering if we could have a comment on it.

The Chairman: Could you comment on that, Mr. Osbaldeston?

Mr. Osbaldeston: I really hesitate to comment because I have not seen the material. I do not know the purpose for which it was distributed, and I am not sure precisely what point is being made in the article. But if I could sort of generalize for a moment, Mr. Chairman, with your permission?

The Chairman: Yes, sure.

Mr. Osbaldeston: There are two ways to make a decision as to the benefits of a journal such as the *Canadian Farm Economics Journal*.

One, you could have somebody responsible, a Minister, to the House of Commons who is prepared to defend that, I am sure, at 2 o'clock this afternoon, to hold himself accountable to Parliament for his decision to publish—he has his name in the front—and I am sure he is prepared to. I, frankly, prefer that system. It has some appeal to me that Ministers of the Crown have to report to Parliament to the elected representatives.

There is an alternative system which is used in states other than those which use the parliamentary system; and that is, some bureaucrat makes the decision, whether he be a bureaucrat in my office or a bureaucrat in the Auditor General's Office. I deplore that system, Mr. Chairman. I could speak with passion to that, and I am sure all the members could join me in that, but the answer to your question must be that the Minister of Agriculture is responsible for that and, thank God, he is responsible to you at 2 o'clock.

The Chairman: Thank you. Any further questions, Mr. Towers?

• 1200

Mr. Towers: Yes, I would just like the Auditor General to comment on this type of, shall we say, production. Does he have any way of measuring the requirements of some of the activities of the departments, and does he make a comparison between departments as to the output of the personnel per se with regard to salary between departments.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, the answer to that question is no. We do not have the responsibility at this time of engaging in performance measurement. That responsibility rests with the Treasury Board. The Secretary tabled at a previous meeting a memorandum or a report or guidelines that recently have been issued on cost benefit analysis. There are certain recommendations made in the independent review committee which I understand will ultimately

[Interpretation]

Le président: Aviez-vous d'autres questions à poser à ce sujet?

M. Towers: Oui, monsieur le président.

Le président: Monsieur Towers.

M. Towers: Monsieur le président, quel intérêt représente pour la population canadienne ou le Conseil du Trésor ou l'Auditeur général la publication de tels documents? L'Auditeur général en est-il capable, ou peut-être M. Osbaldeston, de mesurer la nécessité de ce qu'entreprennent divers ministères? Il me semble qu'il faut qu'il y ait quelqu'un qui puisse dire que certes ce n'est pas nécessaire, que ce n'est pas une politique du gouvernement. Pourrait-on me donner des explications?

Le président: Le pourriez-vous, monsieur Osbaldeston?

M. Osbaldeston: J'hésite en vérité à le faire car je n'ai pas vu ce document. Je ne sais à quelle fin il a été distribué, et je ne suis pas très sûr de ce que cet article cherche à démontrer. Mais je pourrais peut-être me lancer dans une sorte de généralisation, monsieur le président, avec votre permission...?

Le président: Bien sûr.

M. Osbaldeston: Il y a deux manières de décider de l'intérêt de périodiques comme le *Canadian Farm Economics Journal*.

Premièrement, on peut avoir un responsable, un ministre, prêt à défendre devant la Chambre des communes, à deux heures cet après-midi, j'en suis certain, à défendre devant le Parlement sa décision de publier ce périodique—son nom figure sur la couverture—et je suis certain qu'il est prêt à le faire. Franchement, je préfère cette méthode. Que les ministres de la Couronne répondent de leurs actions au Parlement devant les représentants élus à ma préférence.

Deuxièmement, il y a l'autre méthode utilisée dans les états sans régime parlementaire; c'est alors un bureaucrate qui prend la décision, un bureaucrate qui pourrait être un employé de mon bureau ou du bureau de l'Auditeur général. Je trouve cette méthode déplorable, monsieur le président. Je pourrais ne pas tarir sur ce sujet, tous les députés se joignant à moi sans aucun doute, mais pour répondre à votre question, le ministre de l'Agriculture est responsable et, Dieu merci, vous pouvez lui demander des comptes à 14h00.

Le président: Je vous remercie. D'autres questions, monsieur Towers?

M. Towers: Oui, j'aimerais avoir le point de vue de l'Auditeur général sur ce genre de production. A-t-il la possibilité de mesurer la nécessité de certaines des activités des ministères, et établit-il le rapport entre la production du personnel et les salaires de ministère à ministère.

M. Macdonell: Monsieur le président, je dois répondre par la négative. Nous n'avons pas pour le moment la responsabilité de mesurer le rendement. Cette responsabilité incombe au Conseil du Trésor. Le secrétaire a déposé au cours d'une réunion précédente des directives publiées tout dernièrement sur les analyses de rentabilités. Si j'ai bien compris, et je l'espère, certaines recommandations faites par le comité indépendant de révision seront plus tard

[Texte]

be, I hope, transferred into legislation. That may give our office some involvement, shall we say, in checking the adequacy of such systems.

We have, however, made suggestions in this very report that the estimates might be improved and made more useful to members of Parliament if more quantitative data were included. This would enable the type of evaluation the member has just referred to, sir, to be done. But at the present time I do not think we have that basic responsibility.

The Chairman: Thank you, Mr. Macdonell. Any further questions?

Mr. Towers: Just one question, to Mr. Osbaldeston. It would seem to me, Mr. Chairman, that somehow or some way there should be a means of policing the departments as to what the actual output or requirements of each individual may be because the human being is an empire builder and certainly there is a wonderful opportunity within departments to build empires and prepare to protect them. As you, sir, say, at 2 o'clock this afternoon the Minister of Agriculture would probably be prepared to defend this, but in a great many cases we may not have the opportunity of putting forward the situations that are existing because of the lack of policing. I am just wondering if Mr. Osbaldeston could refer to that.

Mr. Osbaldeston: Mr. Chairman, my earlier remarks were said indeed with great feeling because that is the ultimate, that is the ultimate. Below the ultimate there are any number of techniques but I always keep my eye firmly fixed on that ultimate one because I am a bureaucrat and if I ever forget it I am going to be in desperate trouble, or I hope I would be. But below that level there are indeed many techniques of trying to control. Let us take one possibility: that journal is a waste; the other possibility: it makes a valuable contribution to the understanding of agriculture in Canada. Someplace in between one finds one's salvation.

In determining whether or not it is a waste, one really has to devolve it back to the question of what the objectives of the Department of Agriculture are, relative to those objectives what programs are being initiated, and relative to those programs what activities are going to be conducted. I am not familiar with the document, the Canadian Farm Economics Journal, but I believe, they have in the Department of Agriculture clearly an objective of improving, just as the title of that document says, farm economics. I am sure all of us share in that.

The dissemination of knowledge relative to the economic reality of farms I think is probably more needed today, as noted by the dairy farmers' demonstration on Parliament Hill a couple of weeks ago, than at perhaps any time in our past.

I am assuming, I am no expert in agricultural economics, that that journal makes a contribution which is thought by the Minister and his officials to be a serious contribution. If their judgment is in error and they are spending all of their time relative to that activity then they are accountable. If I judge that that is foolish and can prove it, I can recommend to the Treasury Board that they not fund that journal. If I can prove that statement. It is very difficult to try to prove that. You are dealing in a judgment area. If that does not work, members of Parliament can raise it. And I say that in seriousness. Members of Parliament can raise it in Committee when they are examining the budget and ask them to prove that they have put their judgment

[Interprétation]

intégrées à la loi. Cela permettra peut-être à notre bureau de surveiller d'un peu plus près certaines de ces activités.

Il n'en reste pas moins que dans notre rapport nous avons suggéré que l'inclusion d'un plus grand nombre de données quantitatives dans le budget l'améliorerait et en ferait un outil plus utile pour les députés. Il serait possible de faire le genre d'évaluation dont le député vient juste de parler. Mais à l'heure actuelle cela n'entre pas dans le domaine de nos responsabilités.

Le président: Je vous remercie, monsieur Macdonell. D'autres questions?

M. Towers: Une seule question, adressée à M. Osbaldeston. Il me semble, monsieur le président, que d'une manière ou d'une autre l'on devrait pouvoir contrôler dans les ministères le rendement ou les besoins réels de chaque employé, car l'homme est un constructeur d'empires et les ministères offrent de merveilleuses possibilités de construction d'empires faciles à protéger. Comme vous le dites, monsieur, il est fort possible qu'à 14h00 le ministre de l'Agriculture soit disposé à défendre cette étude, mais dans de nombreux cas il est fort possible que nous ne puissions mettre le doigt sur certaines situations à cause du manque de contrôle. Qu'en pensez-vous, monsieur Osbaldeston?

M. Osbaldeston: Monsieur le président, j'ai fait ces observations avec beaucoup de passion car il s'agit du dernier recours. Avant celui-là, y a nombre d'autres moyens mais je ne quitte jamais des yeux ce dernier recours car je suis bureaucrate et si jamais je l'oublie je cours de graves ennuis, on j'espère en courir. Mais avant d'en arriver là il y a bien sûr de nombreux moyens d'exercer un contrôle. Supposons d'un côté que ce périodique ne serve à rien, et que de l'autre, il serve à une meilleure compréhension de l'agriculture au Canada. Le salut est entre ces deux possibilités.

Pour déterminer s'il y a effectivement gaspillage, il faut se demander quels sont les objectifs du ministère de l'Agriculture, quels programmes sont mis en œuvre pour servir ces objectifs, et quelles activités doivent être menées pour servir ces programmes. Je ne connais pas ce *Canadian Farm Economics Journal*, mais je suppose que l'objectif du ministère de l'Agriculture est comme le souligne le titre du périodique d'améliorer l'économie agricole. Je suis certain que nous partageons tous cet objectif.

La diffusion de renseignements sur la situation économique des exploitations agricoles est certainement plus nécessaire aujourd'hui comme l'a démontré il y a quelques semaines la manifestation des producteurs laitiers sur la colline parlementaire.

Je ne suis pas spécialiste en économie agricole, mais je suppose que ce périodique apporte une contribution que le ministre et ses fonctionnaires considèrent comme étant sérieuse. S'ils se trompent et qu'ils se consacrent en vain à cette activité, ils sont alors responsables. Si je peux démontrer que c'est du gaspillage, je peux recommander au Conseil du Trésor de ne plus financer ce périodique. Mais seulement si je peux le démontrer et il est très difficile de le faire. Il s'agit d'un jugement de ma part. Si cela ne marche pas, les députés peuvent prendre le relais et je ne dis pas cela en plaisanterie. Les députés peuvent soulever la question en comité lors de l'examen du budget et demander aux responsables de leur démontrer la validité et la

[Text]

on the line to produce that document—prove it in Committee. What is their readership? How many clientele have they got? How often are they quoted? A number of questions can be asked which will force them to prove it. If that does not work, the people who are receiving it can take it to the editorial pages or write to the Minister or to members of Parliament saying it is a bloody waste of money, and that is another, thank God, restraint on government.

• 1205

There are any number of techniques below the level of the first technique I described that can be brought into play namely, parliamentary accountability. But in all management of government, cost benefit analysis does not answer the question of the dairy farmer. The techniques are not susceptible to bringing out concrete answers. It can answer the economic, sir, but it does not answer the social; it does not answer the political. Those are matters that must be left to political judgment.

I am not bringing to this committee any magical formulae that will answer those questions, I do not purport to do so. I do say that we have a lot of rather serious people looking at that material, the best judgments at the departmental level, at the central agency level, at the political level, and in the community which receives it. It is the aggregation relative to this particular issue that you raise, sir, that will result in either the demise of that journal or its increase.

The Chairman: Thank you, Mr. Osbaldeston.

Mr. Towers: Just one observation, Mr. Chairman. I find this kind of a schedule just absolute rubbish and I do not think it does anything for anybody. When you are discussing the calibre of people that you are hiring and the return that you are getting from them, I think it is of fundamental importance to take a look at that because I do not think it is acceptable to the Canadian public. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Well, I think all of us have learned something here this morning by you, raising this point, Mr. Towers. I think the reply of Mr. Osbaldeston will also be helpful because it gives a guideline as to the future course that you should follow concerning this type of publication.

Mr. Leblanc.

Mr. Towers: I will not raise a point of order on you, sir.

Le président: Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Merci, monsieur le président.

M. Towers disait tout à l'heure, que je ne portais pas attention au débat, alors que j'étais en conversation très sérieuse avec mon voisin de droite M. Martin, concernant justement le sujet discuté ce matin, et non pas à propos du ministère de l'Agriculture, lequel je respecte beaucoup d'ailleurs.

M. Carson pourrait sans doute nous dire le nom de son successeur et à quelle date se fera le transfert à la Commission.

[Interpretation]

nécessité de la publication d'un tel périodique. Quelle est leur clientèle, combien ont-ils de lecteurs? Se réfère-t-on souvent à ce périodique? Un certain nombre de questions peuvent leur être posées qui les obligeront à se justifier. Si cela ne marche pas, ceux qui reçoivent ce périodique peuvent écrire des éditoriaux ou écrire au ministre ou aux députés que c'est de l'argent jeté par les fenêtres, ce qui, Dieu merci, une fois de plus contraint le gouvernement.

Il existe de nombreuses autres techniques moins radicales que celle de la justification devant le Parlement, dont je viens de parler, et qui peuvent servir. Quoi qu'il en soit les analyses de rentabilité que l'on effectue au niveau administratif ne répondent pas aux questions posées par les producteurs laitiers. En effet, ces analyses n'apportent pas de réponses précises. Il s'agit de réponses d'ordre économique mais non pas de réponses précises. Il s'agit de réponses d'ordre économique mais non pas sociales ou politiques. C'est aux politiciens que reviennent ces décisions.

Je n'ai pas l'intention de proposer des formules magiques pour résoudre ces problèmes. Par contre, je puis vous assurer que beaucoup de personnes très sérieuses examinent ces documents et rendent la meilleure des évaluations au niveau des ministères, des agences centrales, des politiciens ainsi que de la collectivité affectée. C'est l'accumulation des opinions à ce propos qui feront en sorte que cette publication sera maintenue ou non.

Le président: Merci, monsieur Osbaldeston.

M. Towers: Monsieur le président, je tiens à vous faire part d'une observation. A mon avis, ce tableau est tout à fait inutile et je ne crois pas qu'il n'apporte quoi que ce soit à quiconque. Je crois qu'il est impotant de tenir compte de ces facteurs lors de discussions sur les compétences et la rentabilité des employés parce qu'à mon avis, cette situation est tout à fait inacceptable. Merci, monsieur le président.

Le président: Merci. Monsieur Towers, votre question nous a permis d'en apprendre long à ce sujet et je crois que la réponse de M. Osbaldeston est fort utile puisqu'elle vous montre la voie que vous deviez suivre pour évaluer ce genre de publication.

Monsieur Leblanc.

M. Towers: Je n'invoquerai pas le Règlement, monsieur.

The Chairman: Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Towers said earlier that I was not paying attention to the discussion. I was having a serious conversation with my colleague on the right, Mr. Martin, concerning this morning's topic, rather than the Department of Agriculture, for which I have much respect in any case.

I suppose Mr. Carson could tell us the name of his successor as well as the date on which he will take over at the Public Service Commission.

[Texte]

Mr. Carson: Mr. Chairman, the new chairman of the Commission will take office on July 1.

Mr. Leblanc (Laurier): July 1. L'Auditeur général semble satisfait de ce que vous avez amorcé pour mettre en œuvre les recommandations concernant le personnel, surtout la recommandation 8.13, soulevée par M. Huntington, la recommandation 8.21 qui, je crois, concerne aussi le personnel, ainsi que la recommandation 8.30. Étant donné qu'il y aura des nouveaux commissaires et un nouveau président à la Commission de la fonction publique, pouvez-vous assurer ce Comité que la politique que vous commencez à établir concernant ce problème particulier soulevé par l'Auditeur général, sera continuée, et cela à cause de son importance évidente?

The Chairman: Mr. Carson.

Mr. Carson: Mr. Chairman, I think I can certainly assure the committee that there will be a continuing commitment on the part of the Commission to try to do everything it can to accomplish those recommendations that lie within the Commission's jurisdiction.

We have had a number of our senior officers, both in the executive staffing program which is the program that fills the directors of financial administration positions in departments, plus the staffing group that are concerned with filling all of the lower positions, plus our bureau of staff training and development which is involved in running the professional and management training programs. We have had a task force of these three groups working together and in collaboration with the Treasury Board as well, I want to make that clear, trying to remedy all of these areas that the Auditor General's Report has highlighted in the area of financial management.

I would hope that the Auditor General and his staff would already be seeing evidence of results coming forth, but a change in the commissioners, I do not think, could possibly retard, or delay, this progress in any shape or form. We are committed to wanting to work with departments in the filling of vacancies and in the training and development of their staff. We are committed to working with the Treasury Board and responding to the leadership, which the Board are increasingly giving, in trying to upgrade the quality of financial management in all departments.

• 1210

I would mislead the Committee, Mr. Chairman, if I suggested that the progress, in upgrading qualifications and upgrading the status of the financial management function, has been uniform in all departments. It would be very surprising if it was uniform. Some deputy heads have responded much faster than others to the recommendations that the Auditor General has made in respect of their specific departments. We can see that in terms of the rapidity with which deputies have come to us and said, "I have got to do something about upgrading the calibre of my financial management staff. I want to upgrade the status of the function within the department. I want to make sure that I have the best possible people performing the financial management function."

But the generality across the Public Service has been, I would think, most encouraging, to the Auditor General because, certainly, from where we sit, being asked to deliver in terms of upgrading qualifications, business has been brisk.

[Interprétation]

M. Carson: Monsieur le président, le nouveau président de la Commission de la Fonction publique entrera en fonction le premier juillet.

M. Leblanc (Laurier): Le premier juillet. The Auditor General seems satisfied with the policies that you have established in order to implement his recommendation concerning personnel, especially recommendation 8.13 discussed by Mr. Huntington, recommendation 8.21 also dealing with personnel as well as recommendation 8.30. Despite the fact that there will be new commissioners as well as a new chairman at the Public Service Commission, can you assure the Committee that the policies that you have begun to implement in this respect, in view of the Auditor General's recommendation, will be continued since it is of utmost importance to do so.

Le président: Monsieur Carson.

M. Carson: Monsieur le président, je vous assure que la Commission ne se désistera pas et qu'elle tentera de mettre en œuvre les recommandations qui relèvent de sa compétence.

Nous avons constitué un groupe d'étude composé de hauts fonctionnaires des trois secteurs suivant: le programme de cadres de direction qui comble les postes de directeurs de la gestion financière dans les ministères, le groupe de dotation du personnel qui comble les autres postes ainsi que notre bureau de formation et du perfectionnement du personnel qui s'occupe des programmes de formation professionnelle et de gestion. Ce groupe de travail a collaboré avec le Conseil du Trésor afin d'élaborer des solutions à tous les problèmes de gestion financière soulignés dans le rapport de l'Auditeur général.

J'espère que l'Auditeur général ainsi que son personnel ont pu déjà constater des améliorations. Toutefois, je ne crois pas que de nouveaux commissaires retardent cette progression de quelque façon que ce soit. Nous devons aider les ministères à combler leurs postes vacants et à former leur personnel. Nous sommes tenus de collaborer avec le Conseil du Trésor en réponse à l'initiative que celui-ci a pris pour tendre à améliorer la qualité de l'administration financière de tous les ministères.

Monsieur le président, j'induirais le Comité en erreur en lui laissant croire que tous les ministères ont progressé au même rythme en ce qui concerne le relèvement des qualifications et du statut de l'administrateur des finances. De toute façon, une telle uniformité serait surprenante. Certains sous-ministres ont répondu plus rapidement que d'autres aux recommandations faites par l'Auditeur général. Certains sous-ministres se sont adressés à nous immédiatement en nous disant: «Je dois absolument relever le niveau de compétence de mon personnel d'administration financière. Je veux revaloriser cette fonction dans mon ministère. Je veux être certain d'utiliser les meilleurs employés disponibles pour s'occuper de mon administration financière».

L'Auditeur général est très satisfait de la réaction de la fonction publique en général. Tout va très bien en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de l'administration financière.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Carson.

Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Monsieur le président, avant de passer à d'autres questions, je voudrais rendre hommage à M. Carson pour le beau travail qu'il a fait comme président de la Commission de la fonction publique depuis de nombreuses années, et pour le dévouement dont il a fait preuve pour que l'on ait des fonctionnaires compétents et une meilleure organisation. Je pense qu'il est bon de le dire monsieur Carson, il est certain que l'on va regretter votre départ. Je connais votre successeur qui est très bien aussi, il n'y a aucun doute là-dessus, mais vous avez fait un beau travail, je tenais à le dire pour que ce soit coussigné dans les procès-verbaux et témoignages de ce matin.

M. Carson: Monsieur le président, je vous remercie du fond de mon cœur.

Mr. Leblanc (Laurier): I have a question here which says: who determines the role that the senior financial officer will actually fill, once he is appointed within a department?

The Chairman: Mr. Osbaldeston.

Mr. Osbaldeston: The guide on financial administration set out, in some detail, the role that must be discharged by the chief financial officer of a department. So, in response to your question, sir, the Treasury Board has determined the role that shall be played by the financial officers.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you. Merci.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. I wonder if this would be the appropriate time to raise a point of order, Mr. Chairman, concerning some questions that, I understand, our research officer has prepared, and which the Steering Committee has recommended be submitted to the appropriate department, for answering, before the appropriate hearing. I do not think it needs a motion, and, perhaps, at this time, this series of questions could be tabled, so that, when we resume again after Easter recess, we will have the answers. These are the questions about the Public Works Department.

The Chairman: Well, thank you, Mr. Clarke. As agreed at our Steering Committee, questions would be prepared by our research assistant and cleared with members and, I understand, they have been cleared with Monsieur Joyal, with you, Mr. Clarke, as well as with Mr. Blackburn. And so, if we do not have a quorum, can we have agreement that the questions for the Department of Public Works, as prepared by our research assistant, be tabled... added as an appendix to our Minutes of today's proceedings? I understand they have been made available to all members of the Committee. And, in this way, answers can be prepared, and made available to us, when we resume our sittings after Easter. Is this agreeable?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, since I returned only last night to Ottawa and was unable to be here on Tuesday, I would prefer to defer my questions to Mr. Huntington, if that is in order.

[Interpretation]

Le président: Merci, monsieur Carson.

Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Mr. Chairman, before asking any questions, I would like to pay tribute to Mr. Carson. He is to be commended for his excellent work as Chairman of the Public Service Commission for a number of years. Thanks to his devotion and hard work we now have more qualified public servants and we are served by a better organization. I wanted to let you know what I think, Mr. Carson... Obviously we are going to miss you. I know your successor and there is no doubt he will do a good job. Mr. Carson, you have done an excellent job and I wanted my testimony to appear in the *Minutes of Proceedings* of today's meeting.

Mr. Carson: Mr. Chairman, I thank you from the bottom of my heart.

M. Leblanc (Laurier): Lorsqu'il aura été nommé dans un ministère, quel rôle remplira l'agent financier principal?

Le président: Monsieur Osbaldeston.

M. Osbaldeston: Le guide sur l'administration financière décrit en détail le rôle de l'agent financier principal d'un ministère. Le Conseil du Trésor a établi les fonctions que les agents financiers devront exécuter.

M. Leblanc (Laurier): Merci. Thank you.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président. Pourrais-je à ce moment-ci faire appel au Règlement? Notre chargé de recherches a préparé une série de questions que le comité directeur recommande de soumettre aux ministères intéressés afin de recevoir les réponses appropriées. Il n'est pas nécessaire de faire une motion; je crois que c'est le moment propice de déposer cette série de questions. Nous pourrions recevoir les réponses à notre retour du congé de Pâques. Il s'agit de questions sur le ministère des Travaux publics.

Le président: Merci, monsieur Clarke. Lors de la séance du comité directeur, il a été décidé que notre chargé de recherches préparerait des questions sujettes à l'approbation des membres du Comité. On me dit que ces questions ont été approuvées par M. Joyal, par M. Clarke ainsi que par M. Blackburn. Bien que nous n'ayons pas quorum, convenez-vous que ces questions sur le ministère des Travaux publics, préparées par notre chargé de recherches, soient déposées et imprimées en annexe au procès verbal d'aujourd'hui? Tous les membres du Comité en ont reçu copie. Les réponses pourront être préparées pendant le congé de Pâques et nous serons soumises à notre retour. D'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, je suis revenu à Ottawa hier soir seulement et je n'ai pu assister à la séance de mardi. Je préfère céder le temps qui m'est alloué à M. Huntington si cela est conforme au Règlement.

[Texte]

The Chairman: Yes, that is quite acceptable. Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, I certainly endorse the comments made by Mr. Leblanc to Mr. Carson. We have with us today two very senior gentlemen and very able gentlemen. I would not like to see the Committee miss this opportunity, and I would seek the opportunity of a broad overview. I am more or less directing this to and seeking a commentary from Mr. Carson before he departs from his position.

Over the last months, and particularly on the discussions pertaining to the Auditor General's report, we have been studying examples of breakdown. We have been made aware that computer programs are not updated, that computer hardware is probably not being used in the light of modern software and planning technology. We have discussed problems with the payroll where the control is after the fact, not before the fact. We have discussed superannuation where superannuation cheques are going out with I think a 13 per cent error factor.

I have been reviewing the employer-employee relations in the public service, and I look at the problems the Treasury Board has in bargaining with the various categories in different groups. I believe the figure is 289 people on Treasury Board staff involved in the function of just collective bargaining. I have discussed and had meetings with members of the Public Service Alliance and the problems some of these smaller categories have, in that they do not have leverage to bargain as forcefully as other aspects of the public civil service have.

It appears to me that we not only need an overhaul of legislation in some areas—we come back to 10 amendments to the act, 92 amendments to regulations, making it impossible for programs to be properly designed within the government. Do we not also need an overhaul and a simplification of the categories in order to reduce the massive burden of collective bargaining within the public service? I am wondering if we could have the benefit of Mr. Carson's thoughts on this. He is opting out and he is going to retirement as dean on a campus. I am sure his future is taken care of, so we would like him to be very frank.

The Chairman: Mr. Carson.

• 1220

Mr. Carson: Mr. Chairman, I want to assure this Committee that the School of Commerce, which is part of the Faculty of Management Sciences at Ottawa University, I intend to turn into a factory to try to produce a continuing solution to the Auditor General's problem of financial administrators in government.

Mr. Chairman, the question Mr. Huntington raises has, I must say, preoccupied me quite often in recent years. I was a party to the designing of the current system of classification with its, I guess, almost 90-odd now, occupational groups, or 81. We were faced with a very real dilemma back in 1965-66 as to how to structure the public service on the eve of entering collective bargaining. There were all kinds of models that you could have gone for. It might have been simpler to have tried to shove everybody into potentially one large bargaining unit. This is the pattern in some of the provincial governments.

[Interprétation]

Le président: Oui, c'est acceptable. Monsieur Huntington.

M. Huntington: Monsieur le président, je m'associe aux propos de M. Leblanc au sujet de M. Carson. Nous avons parmi nous aujourd'hui deux fonctionnaires seniors très compétents. Je voudrais que le Comité profite de cette occasion et je poserais une question d'ordre très général. Ma question s'adresse à M. Carson car j'aimerais entendre ses observations avant qu'il ne quitte son poste actuel.

Au cours des derniers mois et spécialement durant les discussions sur le rapport de l'Auditeur général, nous avons étudié des exemples d'échecs. Des programmes d'ordinateurs ne sont pas mis à jour; l'équipement n'est pas utilisé en fonction des logiciels modernes et de la technologie de planification. Nous avons discuté des problèmes du système de paie où le contrôle est consécutif et non antérieur. Nous avons mentionné les chèques de pension qui sont émis avec une marge d'erreur de 13 p. 100.

J'ai passé en revue les relations de travail dans la Fonction publique et je me suis penché sur les problèmes du Conseil du Trésor dans ses négociations avec diverses catégories de différents groupes. Je crois que le personnel du Conseil du Trésor comprend 289 personnes occupées simplement à la négociation collective. J'ai rencontré des membres de l'Alliance de la Fonction publique et nous avons discuté des problèmes que rencontrent certains groupes moins nombreux qui n'ont pas suffisamment de poids pour négocier avec autant de force que d'autres groupes de la Fonction publique.

Il faut reviser la législation dans certains domaines puisque présentement il est impossible d'établir des programmes appropriés à l'intérieur du gouvernement—nous envisageons 10 modifications à la Loi et 92 amendements aux règlements. Ne devrions-nous pas examiner en détail et viser à simplifier le nombre de catégories afin de diminuer la lourde tâche des négociations collectives à l'intérieur de la Fonction publique? J'aimerais connaître le point de vue de M. Carson sur ces questions. Il se retire et occupera un poste de doyen sur un campus. Son avenir étant assuré, il peut se permettre de parler franchement.

Le président: Monsieur Carson.

M. Carson: Monsieur le président, j'ai bien l'intention de convertir l'École de commerce, qui fait partie de la Faculté des sciences de la gestion de l'Université d'Ottawa, en usine où je tâcherai de produire un bon nombre d'administrateurs financiers pour le gouvernement afin d'apporter une solution permanente au problème de l'Auditeur général.

Monsieur le président, la question soulevée par M. Huntington me préoccupe depuis quelques années. J'ai contribué à la création du système actuel de classification qui comporte je crois quelque 90 groupements professionnels, ou est-ce 81. En 1965-1966, nous étions confrontés avec le problème de la structure de la Fonction publique à la veille des négociations collectives. Nous aurions pu adopté divers modèles de structure. La solution la plus simple aurait été d'englober à peu près tout le monde dans une seule unité de négociation. Certains gouvernements provinciaux ont adopté cette méthode.

[Text]

On the other hand, we did have in existence within the Public Service, prior to the decision to introduce collective bargaining, already a wide variety of employee organizations—some were organized on departmental lines some were organized on professional lines, occupational lines—and it was really a question of trying to weigh the pros and cons of all the different ways in which you could pre-structure employee representation. The method that was adopted, of dividing up the Public Service into occupational groups that were identifiable, that had for the most part identifiable outside counterparts, seemed to be the solution that matched the government's, and the repeated government's, stated policy of wanting to pay rates of pay that were comparable with outside employers' for comparable work.

When we started out with that as the base of our salary philosophy we really felt driven into going the route of identifying each separate occupational group and leaving it up to the employees to seek certification along occupational lines. It is a system that has created enormous problems for the Treasury Board in collective bargaining, I am sure, but Mr. Osbaldeston can speak to that.

As I look at the situation on the eve of departure, I am not really sure that any other system would have been any more workable or any more viable, with all the aches and pains and problems that this has produced. From a collective bargaining point of view I think that it is still probably the most workable.

From the Commission's point of view, in staffing the Public Service the present system of classification and dividing up the Service into these discrete occupational groups makes sense to us. It enables us to target our recruitment and develop expertise in recruitment, occupational group by occupational group, because obviously the kinds of techniques and approaches that you take to the recruitment of plumbers and electricians are going to be different from those you take to the recruitment of accountants and physicians.

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, I sense from this answer, then, that with the broad experience that Mr. Carson has had he feels that in spite of the cumbersome nature and the complication that is involved here, along with legislation that is getting more and more complicated and categories of work that are more and more complicated, we are searching for better ways of control and measurement. Decentralization seems to be the route that we should be thinking of. We have become too centralized, we have too much under the hand that is holding one umbrella, if we are going to make progress in our search for control, control not only of the cash flow and the expenditure but of the quality of use of it.

How are we going to resolve the payroll problems brought forth in this report if we continue with the complications that we heap on Mr. Osbaldeston and his group. Could I have your comment? Is more centralization or is decentralization going to be the solution to the problem? We cannot keep on going as we are going.

Mr. Carson: Mr. Chairman, I am a confirmed convert to the philosophy of decentralization, for just an enormous number of reasons. I will not address myself to the political reasons; those are for others to consider. But in terms of personnel administration and the management of the

[Interpretation]

Par ailleurs, il existait déjà au sein de la Fonction publique et avant même que la décision ne soit prise d'avoir des négociations collectives, une grande variété d'organismes groupant les fonctionnaires; certaines les groupaient selon les ministères, alors que d'autres le faisaient selon leurs professions. Il s'agissait en réalité de peser le pour et le contre de chaque méthode de préstructuration de la représentation des fonctionnaires. La méthode de division de la Fonction publique en groupes de professions faciles à identifier est celle qui a été adoptée; ces groupes de professions avaient d'ailleurs, à l'extérieur de la Fonction publique, des homologues également faciles à identifier. Cette solution semblait faire l'affaire du gouvernement et de sa politique souvent répétée voulant que les taux de salaires du gouvernement se comparer, pour un même travail, aux taux de salaires des employés hors de la Fonction publique.

Ceci étant la base de notre philosophie salariale, nous nous sommes sentis dans l'obligation d'identifier chaque groupe d'occupations séparément et de laisser aux fonctionnaires la tâche d'obtenir une accréditation en fonction du groupe d'occupations. Ce système a ultérieurement créé d'énormes problèmes au Conseil du Trésor lors des négociations collectives, ce dont M. Osbaldeston pourra vous entretenir.

À la veille de mon départ, j'en suis à me demander si un autre système aurait donné de meilleurs résultats, à la lumière de toutes les difficultés que le système adopté a soulevées. Du point de vue de la négociation collective, je pense pourtant que c'est le meilleur système.

Du point de vue de la Commission, par ailleurs, c'est notre système qui nous semble le plus logique pour ce qui est du classement et de la division des fonctionnaires en groupes d'occupations. Il nous permet de nous fixer un objectif quant au nombre de fonctionnaires à recruter et de développer une meilleure méthode de recrutement par groupe d'occupations; en effet, il est évident que les techniques et méthodes de recrutement des plombiers et des électriciens différeront de celles de recrutement des comptables et des médecins.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: La réponse de M. Carson et la vaste expérience qu'il a acquise dans ce domaine me donnent l'impression que le gouvernement cherche à améliorer le contrôle des relations professionnelles, en dépit de la difficulté et de la complexité du domaine, et en dépit de la complexité grandissante des lois et des catégories d'emplois. La décentralisation semble être la solution. Nous sommes devenus trop centralisés, c'est-à-dire que nous chapeautons trop de secteurs; il faut que cela cesse, si nous voulons améliorer le contrôle de notre liquidité de fonds et de nos dépenses, mais les utiliser à meilleur escient.

Comment résoudre les problèmes que posent les feuilles de paie mentionnées dans le rapport si nous continuons à compliquer la situation pour M. Osbaldeston et pour ses collègues? Qu'en pensez-vous? La solution réside-t-elle dans une centralisation plus poussée ou dans la décentralisation? On ne peut plus continuer ainsi.

M. Carson: Monsieur le président, je suis un adepte fervent de la décentralisation, et cela pour bon nombre de raisons. Je ne m'intéresserai pas aux raisons politiques, car la tâche de les décrire revient à d'autres. Puisque mon domaine, c'est l'administration de la Fonction publique, ou

[Texte]

Public Service, which has been my preoccupation, or personnel administration as an element in the management of the Public Service, the closer we can get the decision making to the places where people are living, working and having their problems, the better it is going to be, and to the degree that we can get decision making flowing out into all parts of Canada and wherever public servants are located, I am convinced that we can develop a healthier, livelier, more spontaneous public service. However, that is just seen from my optic, and certainly in the staffing business we have been trying to get staffing decisions taken as far out in the field as we can to have the delays and red tape that inevitably end up when decisions have to be reviewed and taken at a headquarters, whether it is a regional headquarters or in the national capital, I am convinced contributes to malaise in the public service, rather than to its spontaneity.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, do I have any more time?

• 1225

The Chairman: We will conclude at 12.30 and you are the last questioner, yes, Mr. Huntington.

Mr. Huntington: I just cannot let Mr. Carson off the hook here. Glassco brought up the problems in his report of 1962, the one we have been facing today that are part of the malaise here. Why, under your direction, does this problem still exist?

The Chairman: Mr. Carson.

Mr. Carson: Mr. Chairman, as Mr. Huntington probably knows, I was part of the Glassco team and worked on the development of that report, and I still believe in the kinds of things that Glassco was preaching back in 1962. I can honestly assure you that almost all of my efforts in the 10½ years that I have been in this job have been directed at trying to push ahead the adoption, at least, of the basic principles of the Glassco report. It has not always been easy for a variety of reasons.

I think in the first instance many of us who were identified with the Glassco Commission did underestimate the administrative difficulties of working in a government setting. I think we greatly underestimated the very real problems that an administrator copes with in a political milieu and in a parliamentary democracy. The administrative timidity of many administrators was not just laziness or indifference on their part, it was born of many years of sometimes searing experiences of having taken administrative decisions that backfired with political consequences and the results were sometimes disastrous almost to people's careers. So, part of the timidity on the part of the bureaucrat in welcoming the opportunity to take decisions was one of the elements of public administration that I very much underestimated. I think it is changing. I think all of the moves that have been taken, not only by the Commission and by Treasury Board, but increasingly by departmental management, have been developing a growing sense of enthusiasm for taking decisions and assuming responsibility, and getting it as far out into the organization as possible.

[Interprétation]

encore l'administration du personnel en tant qu'élément de l'administration de la Fonction publique, j'estime que plus nous rapprochons les centres de prise de décision des fonctionnaires, c'est-à-dire des endroits où ils vivent et où ils travaillent, mieux cela sera; en effet, plus nous décentralisons la prise de décision dans tout le Canada et partout où il y a des fonctionnaires, plus nous aurons une Fonction publique saine, vivante et spontanée. Mais ce n'est là qu'un point de vue purement personnel. Dans le domaine de l'administration du personnel, nous visons à ce que les décisions concernant les fonctionnaires se prennent le plus près de ceux-ci, pour éliminer les délais et la paperasserie qui surviennent inévitablement lorsque les décisions sont révisées et prises au niveau de l'administration centrale que ce soit dans les régions ou dans la capitale nationale; les retards et la paperasserie contribuent certainement à créer un malaise dans la Fonction publique au lieu d'en favoriser la spontanéité.

M. Huntington: Monsieur le président, me reste-t-il du temps?

Le président: Nous lèverons la séance à 12 h 30; vous êtes donc le dernier orateur, monsieur Huntington.

M. Huntington: Je ne peux tout simplement pas laisser partir M. Carson comme ça. La Commission Glassco a soulevé dans son rapport de 1962 les mêmes problèmes que nous connaissons aujourd'hui et qui occasionnent ce malaise. Comment se fait-il que ce problème existe encore sous votre mandat?

Le président: Monsieur Carson.

M. Carson: Monsieur le président, M. Huntington sait probablement que j'ai fait partie de l'équipe Glassco et que j'ai travaillé à l'élaboration du rapport; je continue à croire aux théories que prêchait M. Glassco en 1962. Je puis dire honnêtement que la plupart des efforts que j'ai faits pendant les 10½ années de mon mandat ont visé à faire adopter les principes de base du rapport. Cette tâche n'a pas toujours été facile, et ce pour un certain nombre de raisons.

D'abord, beaucoup de ceux qui ont fait partie de la Commission Glassco ont sous-estimé les difficultés administratives que posait l'entreprise d'une telle tâche dans un établissement gouvernemental. Nous avons aussi sous-estimé les problèmes réels posés aux administrateurs œuvrant dans un milieu politique et dans une démocratie parlementaire. La timidité de bien des administrateurs publics ne tire pas sa source de leur paresse ou de leur indifférence; elle est souvent née après plusieurs années d'expériences traumatisantes, et de décisions administratives ayant eu des contrecoups politiques dont les résultats ont été parfois désastreux pour certaines carrières. Ainsi, l'un des éléments de l'administration publique que j'ai le plus sous-estimé, c'est cette timidité avec laquelle les bureaucrates accueillent la possibilité de prendre des décisions. Mais la situation est en train de changer. Les mesures prises, non seulement par la commission et par le Conseil du Trésor, mais aussi par la direction des ministères, ont réussi à soulever un enthousiasme de plus en plus débordant chaque fois qu'il faut prendre des décisions et assumer des responsabilités, et cela aussi loin que possible dans la filière administrative.

[Text]

However, it is a very slow thing to move, and I do not think the Public Service of Canada today with the size that it is and with the enormously more complex functions that it is operating today could possibly survive as well as it does if it had not been for the dissemination of Glassco's philosophy to the extent that it has worked.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, may I be allowed one more question, please?

• 1230

The Chairman: Yes.

Mr. Huntington: I have never known the Auditor General to be as quiet as he has been today at these meetings.

We are winding up our series on financial management and control study and we have seen the benefits that interchange has had both for this Committee and for the people of Canada through the outside influence and outside knowledge that is being brought to bear in the preparation of this report. Can the Auditor General assure us, does this review help the Auditor General discharge his responsibilities under the Financial Administration Act? Have you a conclusion that you would like to give us at this point?

The Chairman: Mr. Macdonell.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, I feel that the series of meetings that ends today has dealt, so far as I am concerned, in a very effective way with my report to the House of Commons, and with this particular section of it that has been the subject of these meetings. Perhaps I have been a little quieter than usual today because we have two distinguished witnesses and this is their day in court, you might say. I had my day on the witness stand last Tuesday and I was not too quiet on that occasion, as I now recall.

In any event, tomorrow morning Mr. Mensforth, the Deputy Secretary of Financial Administration, and Mr. MacDonald, the Deputy Secretary of the Program Branch of Treasury Board, will meet with me and a number of my colleagues and we will then proceed to respond to a request of the Committee which was made a few meetings ago and to which Mr. Osbaldeston replied. We will take 121 pages of this report... You have dealt with the highlights; you have dealt with the things in italics. These are conceptual matters that you have dealt with, and that is all I think you should reasonably be asked to deal with. Now we are going to get into what we have colloquially referred to as the "nuts and bolts" session, starting tomorrow morning. Hopefully, within a month, by the time the Committee reconvenes, the Secretary of the Treasury Board, or the Deputy Secretary of Financial Administration, will have ready to table, as requested, a report similar in format to what has already been tabled on all the other sections of my main report. In a sense it is a check list; in another sense, it is a kind of implementation program. The matters that the Chairman of the Public Service Commission referred to this morning—all of these paragraphs, as has been done in the past in each of the three years. The only difference this year is that previously Mr. Osbaldeston's staff has paraphrased my report; this time we will be paraphrasing our report. But the responses will be there, and that provides, it seems to me, sir, an opportunity, an ongoing opportunity, for every single observation of significance, comment, suggestion or recommendation to be ultimately dealt with by this Committee; to be seen and heard and eventually laid to rest. So I think we have achieved everything I could reasonably have expected

[Interpretation]

Néanmoins, les changements sont très lents; je ne pense pas que la Fonction publique du Canada, à la lumière de son envergure et des fonctions si complexes qu'elle remplit aujourd'hui ait pu survivre aussi longtemps qu'elle ne l'a fait, n'eusse été l'acceptation aussi généralisée de la philosophie présentée par le rapport Glassco.

M. Huntington: Monsieur le président, me permettez-vous une dernière question?

Le président: Oui.

M. Huntington: Je n'ai jamais vu l'Auditeur général aussi silencieux!

Nous terminons aujourd'hui la série de séances sur l'étude de la gestion et du contrôle financiers, et nous avons constaté combien les échanges de vue entre les représentants de divers organismes ont été bénéfiques pour notre Comité et pour les Canadiens en général, grâce à l'influence et aux connaissances tirées à l'extérieur du gouvernement mises à profit dans la préparation du rapport. L'Auditeur général peut-il nous dire si les séances l'aideront à s'acquitter de ses responsabilités aux termes de la Loi sur l'administration financière? Pouvez-vous nous dire quelles sont vos conclusions, à ce moment-ci?

Le président: Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: Monsieur le président, les séances qui se terminent aujourd'hui ont permis une étude très positive du rapport que j'ai déposé à la Chambre des communes et, particulièrement, de la section sur laquelle ont porté toutes les délibérations. J'ai sûrement été moins volubile aujourd'hui, parce que c'était au tour de nos témoins distingués à être sur la sellette. J'ai eu mon tour mardi dernier, et vous avez eu l'occasion de m'entendre.

Quoi qu'il en soit, mes collègues et moi rencontrerons demain matin M. Mensforth, sous-secrétaire de l'administration financière ainsi que M. MacDonald, sous-secrétaire de la Direction des programmes au Conseil du Trésor, dans le but de répondre à une demande faite au Comité, il y a de cela quelques séances, et à laquelle M. Osbaldeston avait promis de s'intéresser. Nous nous attacherons particulièrement à 121 pages du rapport. Je vous rappelle que le Comité n'a étudié que les grandes lignes du rapport, c'est-à-dire les concepts donnés en italique. Je ne m'attendais d'ailleurs pas à ce que vous étudiez le rapport plus à fond. Mais dès demain matin, nous nous occuperons des détails. Nous espérons que lorsque le Comité se réunira à nouveau, c'est-à-dire d'ici un mois, le secrétaire du Conseil du Trésor ou le sous-secrétaire de l'administration financière seront prêts à déposer un rapport similaire, du point de vue présentation, à celui qui a été déposé pour toutes les autres sections de mon rapport principal. C'est une sorte de liste de contrôle, ou de programme de mise en application. Comme depuis trois ans chaque année, il s'agit d'une étude de toutes les questions qui ont été soulevées ce matin par le président de la Commission de la Fonction publique, c'est-à-dire de tous les paragraphes du rapport. Cette année, le résultat sera cependant différent en ce que, auparavant, l'équipe de M. Osbaldeston ne faisait que paraphraser mon rapport; cette année, c'est nous qui le paraphaserons. Toutes les réponses y seront; cela représente pour le Comité la possibilité d'étudier les moindres observations d'importance, ainsi que les moindres commentaires, suggestions ou recommandations; cela permet de les étudier jusqu'à ce qu'il n'y ait plus rien à ajouter à la question. J'estime que nous avons rempli notre tâche, autant que

[Texte]

from this very complicated and massive study on which we have reported, sir.

The Chairman: Thank you, Mr. Macdonell.

Mr. Huntington: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

At this point, gentlemen, I would like to refer to our proceedings. As you are aware, the steering committee recommended and the main Committee approved a recommendation that questions which time did not permit to be asked should be tabled. Therefore, at Tuesday's meeting questions as prepared by our research assistant were tabled and directed to the Office of the Auditor General. I have now received a response to questions 3 through 10 from the Auditor General. Is it agreed that these be tabled as an appendix to the minutes of today's meeting?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you, gentlemen.

I would remind you that this concludes our hearings on the Financial Management and Control Study. The Committee will now commence the preparation of its findings for a report to the House. A new schedule for our meetings after the Easter recess will be mailed by the Clerk today to all members of the Committee.

Before we adjourn, I believe Mr. Osbaldeston has a brief statement he would like to make.

• 1235

Mr. Osbaldeston: Thank you very much, Mr. Chairman. I will not hold members up. I would very much like to thank you, sir, and the members of this Committee for the considerable patience and courtesy that has been extended to myself and the members of my staff. Our answers have been somewhat long, for which I apologize. I hope they have been somewhat informative; they have been meant to be informative.

I would like also to comment very briefly on the question of "cordial but not cozy". I have not said this publicly before but I would hope that the evidence that has been placed before this Public Accounts Committee relative to the publication of the Financial Administration Guide, the Study of the Accounts of Canada, the Financial Management Concurrence Study, the strengthening of the Auditor General's Office, SX man-years, the creation of a Treasury Board branch, the activity of this committee relative to the fundamentals of financial control would go some way in support of my judgment that the decision of the Auditor General of Canada to embark upon the course of action which he has embarked upon has been productive.

I thank all members for their very great courtesy to me while I have been appearing here. Thank you very much.

Mr. Joyal: I think it would be appropriate to thank Mr. Ross and his team that have worked with this Committee throughout the sessions we had in the past month. I think it has been most helpful and I am quite sure that it is a position shared by all my colleagues on this Committee.

[Interprétation]

faire se peut, et revu toutes les questions découlant de l'étude si complexe et si considérable dont j'ai fait un rapport.

Le président: Merci, monsieur Macdonell.

M. Huntington: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci.

Maintenant, reportons-nous à notre procédure. Comme vous le savez, Le comité directeur a recommandé que les questions qu'il n'avait pas été possible de poser, en raison du peu de temps disponible, soient déposées par écrit et le comité a accepté cette recommandation. Par conséquent les questions préparées par notre adjoint de recherches ont été posées et adressées mardi dernier au bureau de l'Auditeur général. J'ai d'ailleurs reçu la réponse aux questions 3 à 10. Sommes-nous d'accord pour annexer ces réponses aux délibérations d'aujourd'hui?

Des voix: D'accord.

Le président: Merci, messieurs.

Je rappelle que cette séance termine nos délibérations sur l'Étude de la gestion et du contrôle financiers. Le Comité devra donc maintenant préparer ses conclusions dans le cadre d'un rapport qu'il déposera à la Chambre. Notre greffier postera dès aujourd'hui à tous les membres du Comité un nouvel horaire donnant toutes les séances d'après le congé de Pâques.

Avant d'ajourner, nous écouterons la brève déclaration que M. Osbaldeston désire faire.

M. Osbaldeston: Merci beaucoup, monsieur le président. Je ne veux pas retenir indûment les membres du Comité, mais j'aimerais les remercier de la patience énorme et de toute la courtoisie dont ils ont fait preuve à mon égard et à l'égard de mes collaborateurs. Nos réponses ont pu être longues, ce dont je m'excuse. Nous espérons simplement qu'elles vous ont été utiles.

J'aimerais également ajouter un mot sur ce que vous avez appelé nos relations «cordiales mais non familières». Je n'ai jamais encore dit ceci publiquement, mais j'espère que les témoignages entendus par le Comité des comptes publics relativement à la publication du guide de l'administration financière, de l'étude sur les comptes du Canada, de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers, de la consolidation du Bureau de l'Auditeur général, du nombre d'années-hommes SX et de la création de la Direction du Conseil du Trésor, ainsi que l'activité du comité relativement aux principes de base d'un contrôle financier, appuient mon impression que la décision de l'Auditeur général du Canada de suivre la voie qu'il s'est fixée a donné de très bons résultats.

Je remercie les membres du comité de leur grande courtoisie envers moi, chaque fois que j'ai témoigné devant eux. Merci beaucoup.

M. Joyal: Le comité se doit de remercier M. Ross et ses collaborateurs qui ont travaillé avec le comité tout au long des séances du dernier mois. J'exprime certainement l'opinion de tous mes collègues du comité en disant que leur travail a été des plus utiles.

[Text]

The Chairman: Agreed. I think, Mr. Joyal, we can add to that. Our thanks as well to the Auditor General's office, his staff, as well as those of the Treasury Board Secretariat for bearing with us as we in our role as parliamentarians endeavour to wade through the mountain of material that has been provided to us. Your patience has been appreciated.

That concludes about our meeting, gentlemen. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interpretation]

Le président: Nous souscrivons tous à vos propos, monsieur Joyal. Nous remercions également les membres du personnel du bureau de l'Auditeur général, ainsi que ceux du secrétariat du Conseil du Trésor, qui se sont tous montrés indulgents envers nous qui, en tant que parlementaires, essayons de venir péniblement à bout de la montagne de documents déposés devant nous. Nous vous remercions de votre patience.

Messieurs, je n'ai plus rien à ajouter. La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

APPENDIX "YYY"

Standing Committee on Public Accounts
Auditor General's 1975 Report
PARAGRAPHS 8.12, 8.13 and 8.14

Also, pages 252-256 of the Supplement

QUESTIONS FOR THE DEPARTMENT OF PUBLIC
WORKS

Paragraph 8.12

1. What is the response of the Department of Public Works to the recommendation of the Public Accounts Committee in its First Report to the House, dated November 14, 1974 with regard to the recovery of rental costs by departments?

2. What is the new policy on charging departments and agencies for tenant services, effective April 1, 1975? Indicate the total rental costs by department and agency for 1975-76.

3. What is the current status of the Department's submission to the Treasury Board on cost recovery by program departments?

4. The Auditor General has given a comparison of rental costs for the past six years. List the specific factors underlying the growth of rental accommodation in the National Capital Area and elsewhere. What departments and agencies are involved and in what locations?

Paragraph 8.13

5. Identify the departments involved in the National Capital area and the space requirements for each. Also identify the buildings and what was the nature of the lease agreements?

6. What were the time constraints on the Department for the preparation of plans?

7. What were the reasons for not meeting the deadlines?

8. According to the Auditor General, the rental costs for unoccupied space amounted to \$487,000 to March 31, 1975. What additional costs for unoccupied space were incurred during the fiscal year 1975-76?

Paragraph 8.14

9. What alternative measures in the Winnipeg case could have been adopted by the Department to minimise the cost of unused accommodation?

10. Did the Department seek legal advice as to whether it could claim legal damages for the delay in the completion of the new building in Winnipeg?

11. What is the Department's policy on sub-leasing?

12. In the Halifax-Dartmouth case, what was the rationale behind "bulk-leasing"? What was the nature of this "bulk-leasing" and what are the benefits to be gained from such over Crown-owned dwellings?

APPENDICE «YYY»

Comité permanent des Comptes PublicsCS
Rapport de 1975 de l'auditeur général
PARAGRAPHS 8.12, 8.13 ET 8.14

Egalement, les pages 252 à 256 du supplément

QUESTIONS ADRESSÉES AU MINISTÈRE DES
TRAVAUX PUBLICS

Paragraphe 8.12

1. Quelle est la réaction du ministère des Travaux publics aux recommandations soumises par le Comité des comptes publics, dans son premier rapport à la Chambre, datée du 14 novembre 1974, et concernant le recouvrement par les ministères de coûts de location?

2. Quelle est la nouvelle politique entrée en vigueur le 1^{er} avril 1975 pour facturer les ministères et organismes pour les services fournis aux locataires? Pour 1975-1976 et pour chaque ministère et organisme, veuillez indiquer les coûts totaux de location.

3. A-t-on donné suite aux recommandations soumises par le ministère au Conseil du Trésor et concernant le recouvrement de coûts par les ministères clients?

4. L'Auditeur général a comparé les coûts locatifs des six dernières années. Énumérer les facteurs spécifiques justifiant l'augmentation des loyers des immeubles situés dans la région de la Capitale nationale et ailleurs. Quels ministères et organismes sont concernés et dans quels locaux?

Paragraphe 8.13

5. Quels sont les ministères en cause dans la région de la Capitale nationale et quels sont les espaces dont ils ont respectivement besoin? Nommer leurs différents immeubles et la nature des accords de location.

6. Le Ministère était-il soumis à des dates limites pour la préparation des plans?

7. Pourquoi ne les a-t-il pas respectées?

8. Selon l'Auditeur général, les coûts locatifs pour les immeubles inoccupés s'élevaient à \$487,000 jusqu'au 31 mars de 1975. Quels sont, à cet égard, les frais supplémentaires assumés au cours de l'année financière 1975-1976?

Alinéa 8.14

9. Dans le cas de Winnipeg, quelles autres mesures aurait pu prendre le Ministère pour réduire le coût des locaux non-utilisés?

10. Le ministère a-t-il pris conseil d'un avocat pour déterminer s'il pouvait réclamer des dommages et intérêts pour le retard apporté à l'achèvement du nouvel immeuble de Winnipeg?

11. Quelle est la politique du ministère en matière de sous-location?

12. Dans le cas d'Halifax-Dartmouth, quelle était la justification de la «location en bloc»? Quelle était la nature de cette «location en bloc» et quels sont les avantages qui peuvent être ainsi tirés d'immeubles de ce genre possédés par la Couronne?

13. Why was the Crown-owned property allowed to fall into disrepair? What was the nature of the repairs and refurbishings and the costs involved? What recovery action was taken by the Crown from the tenants?

Financial Management and Control Study—pages 252-256 of the Supplement

14. In February 1976, the Auditor General asked the Department to provide him and the Treasury Board Secretariat with a progress report on the corrective measures for improving the financial controls to be taken by the Department. Please supply a copy of the Department's response for the Public Accounts Committee.

13. Pourquoi a-t-on laissé cette propriété de la Couronne se détériorer? De quelle nature ont été les réparations et les rénovations et combien ont-elles coûté? Quelles mesures de récupération de ses frais la Couronne a-t-elle prises contre les locataires?

Études de la gestion et du contrôle financier—pages 339 à 344 du supplément

14. En Février 1976, l'Auditeur général demandait au ministère de lui fournir, ainsi qu'au secrétariat du Conseil du trésor, un rapport sur la situation des mesures correctives visant à améliorer les contrôles financiers que doit appliquer le Ministère. Veuillez voir l'obligance de communiquer une copie de la réponse du ministère au Comité des comptes publics.

APPENDIX "ZZZ"

Office of the Auditor General
Response to questions 3 through 10 prepared by the
Research Assistant to the Public Accounts Committee
for the Meeting of April 6, 1976

NOTES A response to question 1 was tabled on April 6 and question 2 is not directed to the Office of the Auditor General

INTERNAL AUDIT

Question

3. How does the Auditor General relate the internal audit function to the management audit or operational audit or the program management evaluation functions within government departments?

Response

The internal audit function is of direct interest to the Auditor General because it is an important element in the system of financial management and control. We examine the scope and findings of internal audit and adjust the scope of our own examination where there is a qualified internal audit function upon which we can rely.

The Audit Office is currently less directly involved with operational audit and program management evaluation functions but this depends upon the terms of reference, qualifications and standards of such groups. There are substantial advantages to combining these different types of audits from the point of view of efficiency and the professional development of the employees involved, provided that financial audit standards are not compromised.

FINANCIAL STAFF

Question

4. What are the reasons for the inadequate job classification standards for the financial management function within government departments? Why is there a high turnover of FI staff?

Response

The reasons for the inadequacies in the job classification standards would appear to include the following:

1. Those establishing the standards have not given adequate emphasis to the budgetary control, financial control, operational and leadership responsibilities of financial officers.

2. The system of resource allocation and the emphasis on obtaining new funds, rather than controlling the use of funds, have created a demand for financial officers who are experienced in the non-technical resource allocation processes.

3. Those establishing the standards, operating managers, as well as many of the present members of the FI group have failed to recognize the need for specialized training and minimum levels of technical knowledge which should be possessed by financial officers. For example, the standards do not give a professional accounting qualification any more recognition than is given to a generalist university degree.

APPENDICE «ZZZ»

Bureau de l'Auditeur général
Réponses aux questions 3 à 10 préparées par le
Rechercheur adjoint du Comité des Comptes publics
pour la séance du 6 avril 1976

Notes La réponse à la question 1 a été déposée le 6 avril et la question 2 ne s'adresse pas au Bureau de l'Auditeur général.

VÉRIFICATION INTERNE

Question

3. Comment l'Auditeur général rattache-t-il la fonction de vérification interne à la fonction de vérification de la gestion ou opérationnelle ou à celle d'évaluation de la gestion des programmes au sein des ministères?

Réponse

La fonction de vérification interne intéresse directement l'Auditeur général parce qu'elle constitue un élément important du système de la gestion et du contrôle financiers. Nous examinons la portée et les conclusions de la vérification interne et adaptons en conséquence la portée de notre propre examen s'il y a une fonction reconnue et fiable de vérification interne.

À l'heure actuelle, le Bureau de la vérification est moins directement engagé dans les fonctions de vérification opérationnelle et d'évaluation de la gestion des programmes, mais cette question dépend du mandat, de la compétence et des normes des groupes concernés. La combinaison de ces divers types de vérification présente d'importants avantages sur le plan de l'efficacité et du perfectionnement du personnel qui y travaille, autant que les normes de vérification financière ne seront pas mises en danger.

PERSONNEL FINANCIER

Question

4. Pourquoi les normes de classification des postes afférents à la gestion financière au sein des ministères ne sont-elles pas adéquates? Pourquoi la rotation du personnel FI est-elle élevée?

Réponse

Les lacunes dans les normes de classification des postes tiennent aux raisons suivantes:

1. Les personnes chargées d'établir les normes n'ont pas accordé une importance suffisante aux responsabilités des agents financiers sur le plan du contrôle budgétaire, du contrôle financier, des opérations et du leadership.

2. Le système de répartition des ressources ainsi que le fait qu'on insiste plutôt sur l'obtention de nouveaux fonds que sur le contrôle de l'emploi des fonds ont créé un besoin d'agents financiers ayant de l'expérience dans les procédés non techniques de la répartition des ressources.

3. Les personnes qui établissent les normes, les gestionnaires d'exploitation ainsi qu'un grand nombre de membres actuels du groupe FI n'ont pas su reconnaître que les agents financiers ont besoin d'une formation spécialisée et d'un minimum de connaissances techniques. Par exemple, les normes n'accordent pas plus d'importance à un titre professionnel en comptabilité qu'à un diplôme universitaire général.

4. Financial responsibilities have been so widely delegated that it is difficult to determine who is performing financial function. In practice most are performed by administrative officers or line managers, in combination with other duties, and those persons have non-financial classifications.

5. Senior financial officers in the central agencies and in departments are not normally directly involved in or consulted as to the appropriate job classification and duties assigned to financial officers reporting to more junior levels of operating manager.

The high turnover of financial staff is caused mainly by employees seeking positions in or leading to, higher classifications. With the excessive decentralization and lack of central direction there are relatively few opportunities for an employee to progressively improve his status and experience within the same environment.

Question

5. Do the problems of staffing and job classification relate to the organizational structures of government departments? If so, what does the Auditor General hope to achieve through recommending comprehensive reviews as outlined in paragraphs 8.13 and 8.21 (pages 14 and 15 of the Supplement)?

Response

Yes, the problems of staffing and job classification have a direct relationship to the organizational structures of departments.

Where the senior financial specialist in a department does not report to the Deputy Head he is unlikely to occupy a Senior Executive (SX) position and probably reports to a Senior Administrative officer. Competent financial officers will not be attracted to, or will be frustrated in, that environment because;

- Generally this reporting relationship permeates through the department so that all operating managers are served by administrative officers and financial specialists are in most cases subordinate to administrative officers; and
- Administrative officers are service oriented and generally do not fully recognize the very specific monitoring and budgetary control roles which should be played by financial officers.

Where financial responsibilities have been excessively delegated to operating managers the problems are greatly accentuated. Each operating manager needs a full range of services such as financial planning, budgetary control, systems development and financial control of transactions. Because of the reporting relationships of the operating manager in the organization, he is unlikely to be able to obtain a financial officer with sufficient experience to exercise all of these functions on his behalf. In practice most operating managers are supported only by junior administrative officers and clerical staff. At the same time, in a decentralized department the headquarters financial staff frequently do little to help middle and lower level operating managers; and do not have a sufficiently large pool of financial staff to enable them either to maintain career patterns for their staff or to benefit from specialization.

4. Les responsabilités financières ont été si largement déléguées qu'il est difficile de déterminer qui exerce les fonctions financières. En pratique, ce sont les agents administratifs ou les gestionnaires organiques qui exercent la majeure partie de ces fonctions en plus d'autres tâches. Ces personnes ne sont pas classées dans des groupes financiers.

5. Habituellement, les agents financiers supérieurs des organismes centraux et des ministères ne participent pas directement à la classification des postes et à l'attribution des fonctions aux agents financiers relevant de gestionnaires d'exploitation de niveaux inférieurs, ou ne sont pas consultés à ce sujet.

La forte rotation du personnel financier tient principalement au désir des employés d'obtenir de l'avancement. Compte tenu de la décentralisation excessive et du manque de direction centrale, l'employé a relativement peu de possibilités d'améliorer graduellement son statut et son expérience en restant dans le même milieu.

Question

5. Les problèmes de dotation en personnel et de classification des postes découlent-ils de la structure d'organisation des ministères? Dans l'affirmative, qu'est-ce que l'Auditeur général espère accomplir en recommandant des études exhaustives comme l'exposent les paragraphes 8.13 et 8.21 (page 17 du Supplément)?

Réponse

Oui, les problèmes de dotation en personnel et de classification des postes découlent directement de la structure d'organisation des ministères.

Quand le principal spécialiste en finances d'un ministère ne relève pas du sous-chef, il est peu probable qu'il occupe un poste de la haute direction (SX); il relèvera sans doute d'un agent administratif supérieur. Les agents financiers compétents ne seront pas attirés par ce milieu ou s'y sentiront frustrés à cause des raisons suivantes:

- Ces rapports hiérarchiques s'étendent à tout le ministère de sorte que tous les gestionnaires d'exploitation ont à leur service des agents administratifs, et que les spécialistes en finances relèvent la plupart du temps de ces agents administratifs; et
- les fonctions des agents administratifs sont orientées vers les services et ceux-ci ne perçoivent pas généralement les responsabilités très précises en matière de surveillance et de contrôle budgétaire qui incombent aux agents financiers.

Dans les cas où les responsabilités financières ont été très largement déléguées aux gestionnaires d'exploitation, les problèmes sont beaucoup plus graves. Chaque gestionnaire d'exploitation a besoin d'une gamme complète de services comme la planification financière, le contrôle budgétaire, l'élaboration de systèmes et le contrôle financier des opérations. A cause de sa position hiérarchique, le gestionnaire d'exploitation ne pourra probablement pas obtenir les services d'un agent financier ayant l'expérience nécessaire pour exercer toutes ces fonctions pour son compte. En pratique, la plupart des gestionnaires d'exploitation ne sont secondés que par des agents administratifs subalternes et par des commis. Par ailleurs, dans les ministères décentralisés, le personnel financier du bureau central se préoccupe souvent très peu d'aider les gestionnaires d'exploitation des niveaux intermédiaire ou inférieur et il n'est pas assez nombreux pour permettre à ses membres de réaliser leurs perspectives de carrière ou de bénéficier de la spécialisation.

It is hoped that the comprehensive review called for in paragraphs 8.13 and 8.21 would;

- revise the classification standards to ensure that they give appropriate recognition to all the responsibilities of financial officers and the levels of technical knowledge required to discharge these responsibilities.
- clearly identify financial officers as a professional group quite distinct from clerical and administrative functions and recognize the importance and benefits of specialized knowledge within this professional group.
- remove some of the mis-understandings about the reporting relationships of financial officers such as the two-level syndrome referred to in paragraph 8.8 of the supplement.
- reassess the need for the apparently excessive decentralization of financial responsibilities which dilutes and frustrates the financial talent which is now in the public service.

Question

6. What measures are necessary to encourage deputy heads to recognize the need for strong financial management within their departments?

Response

Probably the most effective way of encouraging deputy heads to recognize the need for strong financial management within their departments is to have one of their colleagues acting on behalf of the Treasury Board, presumably the Secretary of the Board or a chief financial officer of Canada who is giving his undivided attention to this subject, to provide leadership and counsel and become directly involved where necessary on financial management and control issues.

The Auditor General, through consultation and his Annual Report, the Public Accounts Committee, and the Privy Council, which is responsible for their appointment, can also encourage deputy heads to recognize the need for strong financial management and control.

In addition, the accounting officer concept as practiced in the United Kingdom and discussed on page 75 of the Report of the Independent Review Committee and paragraph 9.3 of the Supplement would serve to emphasize the accountability of deputy heads.

RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL WITHIN DEPARTMENTS

Question

7. How does the Auditor General view the role of the chief financial officer in a government department? How does this function compare with that of the accounting officer in the British public service?

Response

The chief financial officer in a department should be a full member of the executive, reporting directly to the deputy head, and he should have complete responsibility for the standards of financial management and control throughout the department. Where other financial officers report directly to operating managers, they must be clearly accountable to the senior financial officer for the standards being applied and similarly the senior financial officer must be accountable to a chief financial officer of Canada for the standards applied in his department. The senior financial officer must give clear central direction and guidance to all persons with financial responsibilities. Paragraph 9.28 sets out the nature of his responsibilities

On espère que l'étude exhaustive recommandée aux paragraphes 8.13 et 8.21 permettra:

- de réviser les normes de classification pour s'assurer qu'elles accordent suffisamment d'importance aux responsabilités des agents financiers et au niveau des connaissances techniques nécessaire pour les remplir.
- de reconnaître clairement les agents financiers comme constituant un groupe professionnel exerçant des fonctions assez distinctes des fonctions administratives et d'écriture, et de percevoir l'importance et les avantages des connaissances spécialisées au sein de ce groupe.
- de faire disparaître certains des malentendus concernant les divers rapports hiérarchiques des agents financiers, tel le syndrome des deux niveaux mentionné au paragraphe 8.8 du Supplément.
- réévaluer la nécessité d'une décentralisation apparemment excessive des responsabilités financières qui a pour effet d'affaiblir et de frustrer le talent financier qui existe actuellement dans la fonction publique.

Question

6. Quelles mesures s'imposent pour encourager les sous-chefs à reconnaître la nécessité d'une gestion financière ferme au sein de leur ministère?

Response

La façon la plus efficace d'inciter les sous-chefs à reconnaître la nécessité d'une gestion financière ferme est sans doute de demander à l'un de leurs collègues qui agit au nom du Conseil du trésor, probablement le secrétaire du Conseil ou un agent financier principal qui s'occupe sérieusement de cette question, de fournir direction et conseils, et de se pencher directement, au besoin, sur les problèmes de gestion et de contrôle financiers.

D'autre part, l'Auditeur général, par ses consultations et son Rapport annuel, ainsi que le Comité des comptes publics et le Conseil privé à qui incombe la nomination des sous-chefs, peuvent pousser ces derniers à reconnaître le besoin d'une gestion et d'un contrôle financiers fermes au sein de leur ministère.

De plus, la notion d'agent comptable qui est appliquée au Royaume-Uni et dont traitent la page 82 du Rapport du Comité indépendant de révision et le paragraphe 9.3 du Supplément, aide à faire ressortir les responsabilités des sous-chefs.

RESPONSABILITÉ DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE FINANCIERS AU SEIN DES MINISTÈRES

Question

7. Comment l'Auditeur général considère-t-il le rôle de l'agent financier principal au sein d'un ministère? Sous quels rapports cette fonction ressemble-t-elle à celle de l'agent comptable de la fonction publique britannique?

Response

L'agent financier principal d'un ministère doit être membre à part entière de l'exécutif, relever directement du sous-chef et avoir l'entière responsabilité des normes de gestion et de contrôle financiers au sein du ministère. Lorsque d'autres agents financiers relèvent directement de gestionnaires d'exploitation, ils doivent clairement rendre compte à l'agent financier supérieur en ce qui concerne les normes en usage, et l'agent financier supérieur doit, à son tour, rendre compte à l'agent financier principal du Canada en ce qui touche les normes appliquées au sein de son ministère. L'agent financier supérieur doit donner une direction et des conseils clairs à toutes les personnes à qui incombent des responsabilités financières. Le paragraphe

under the headings Operations, Advice, Control, Direction. Paragraph 9.29 sets out the scope of his responsibilities in areas such as resource allocation, budgetary control, and financial controls on assets and transactions. The recommended role differs significantly from the role they are now filling.

In the United Kingdom each "accounting officer" has reporting to him a "principal financial officer".

Question

8. What reaction has the Auditor General received from deputy heads with regard to his recommendation in paragraph 9.19 (page 16 of the *Supplement*) where greater direction and guidance are requested of senior financial officers?

Response

Almost all of the departmental reports recommended that senior financial officers give greater direction or guidance to staff performing financial management and control duties and all deputy heads responded positively to recommendations in this subject area in their replies.

Question

9. It is evident from this Study, that there is a lack of accountability for public funds even within departments. Have the Auditor General explain to the Committee to what extent his recommendations in paragraph 9.29 of the *Supplement* will improve the accountability process at the departmental operating level?

Response

At present the role of financial officers emphasizes obtaining more funds for operating managers through the resource allocation process and the clerical aspects of allotment control. The thrust of paragraph 9.29 is that the senior financial officers establish the accountability of operating managers through their involvement in the resource allocation process and maintain this accountability throughout the year by their direct responsibility for the systems of budgetary control and financial control.

NEED FOR STRONGER CENTRAL DIRECTION

Question

10. Is the Auditor General satisfied with the response of the President of the Treasury Board (in his statement before the Public Accounts Committee on March 9, 1976) to his recommendations for the need for stronger central direction by the Treasury Board Secretariat? If not, what are the major areas of differences yet to be resolved?

Response

The response of the President of the Treasury Board represents a very positive step forward to the recommendation for stronger central direction. The Department of Finance will no longer be responsible for the form of the Public Accounts and the existing Financial Administration Division has been elevated to the level of a Branch within the Secretariat. It remains to be seen:

9.28 décrit la nature des responsabilités de l'agent financier supérieur sous les rubriques Opérations. Formulation de Conseils, Contrôles, Direction. Le paragraphe 9.29 expose la portée de ses responsabilités dans des domaines comme la répartition des ressources, le contrôle budgétaire et le contrôle financier de l'actif et des opérations. Le rôle préconisé diffère largement du rôle actuel de l'agent financier supérieur.

Au Royaume-Uni, chaque «agent comptable» a sous son autorité un «agent financier principal»; cependant, nous ne connaissons pas en détail le rôle de ce dernier.

Question

8. Qu'est-ce que les sous-chefs ont répondu à l'Auditeur général au sujet de sa recommandation du paragraphe 9.19 (page 18 du *Supplément*) à l'effet que les agents financiers supérieurs devraient fournir une direction et une orientation plus poussées?

Réponse

Presque tous les rapports ministériels recommandent que les agents financiers donnent une direction ou une orientation plus poussées au personnel exerçant des fonctions de gestion et de contrôle financiers. Par ailleurs, tous les sous-chefs se sont montrés en faveur des recommandations à ce sujet dans leurs réponses.

Question

9. Cette étude démontre bien que la justification de l'emploi des fonds publics n'est pas adéquate même au sein des ministères. L'Auditeur général peut-il expliquer au Comité dans quelle mesure ses recommandations du paragraphe 9.29 du *Supplément* amélioreront cette situation au niveau des opérations des ministères?

Réponse

A l'heure actuelle, le rôle des agents financiers met surtout l'accent sur la tâche d'obtenir plus de fonds pour les gestionnaires d'exploitation au moyen du processus de répartition des ressources ainsi que sur le travail d'écriture que comporte le contrôle des affectations. Le paragraphe 9.29 recommande que les agents financiers supérieurs établissent la responsabilité des gestionnaires d'exploitation en participant au processus de répartition des ressources, et qu'ils veillent à l'exécution de cette responsabilité durant toute l'année en s'occupant directement des systèmes de contrôle budgétaire et de contrôle financier.

BESOIN D'UNE DIRECTION CENTRALE PLUS FERME

Question

10. L'Auditeur général est-il satisfait de la réponse du Président du Conseil du trésor (dans sa déclaration présentée devant le Comité des comptes publics le 9 mars 1976) à ses recommandations soulignant le besoin d'une direction centrale plus ferme de la part du Secrétaire du Conseil du trésor? Dans la négative, quels sont les principaux points de divergence à régler?

Réponse

La réponse du Président du Conseil du trésor est un pas très positif vers la mise à exécution de la recommandation préconisant une direction centrale plus ferme. Le ministère des Finances n'est dorénavant plus responsable de la forme des Comptes publics et la division actuelle de l'Administration financière a été portée au niveau de direction à l'intérieur du Secrétariat. Il reste à savoir:

1. Whether there will be adequate central direction and co-ordination of the financial management and control functions remaining in, and shared by,

- The Planning Branch
- The Program Branch
- The Financial Administration Branch
- The Personnel Policy Branch of the Secretariat, and
- The Department of Supply and Services.

2. The degree to which the Treasury Board will not only assume responsibility for policy but also will assume its full share of the responsibility for the way these policies are applied in practice throughout the public service.

1. s'il y aura une direction et une coordination centrales adéquates des fonctions de gestion et de contrôle financiers qui continuent à être exercées et partagées par:

- la Direction de la planification
- la Direction des programmes
- la Direction de l'administration financière
- la Direction de la politique du personnel, et
- le ministère des Approvisionnements et Services

2. la mesure dans laquelle le Conseil du trésor assumera non seulement la responsabilité en matière de politiques, mais aussi sa part entière de responsabilité en ce qui concerne la façon d'appliquer ces politiques à l'intérieur de toute la Fonction publique.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 56

Tuesday, May 4, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 56

Le mardi 4 mai 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session

Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la

trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver
Quadra*)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

Pursuant to S.O. 65(4) (b)

On Thursday, April 8, 1976:

Mr. Nystrom replaced Mr. Blackburn

On Friday, April 9, 1976:

Mr. Douglas (*Nanaimo-Cowichan-The Islands*)
replaced Mr. Nystrom

On Tuesday, April 13, 1976:

Mr. Blackburn replaced Mr. Douglas (*Nanaimo-Cowichan-The Islands*)

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le jeudi 8 avril 1976:

M. Nystrom remplace M. Blackburn

Le vendredi 9 avril 1976:

M. Douglas (*Nanaimo-Cowichan-Les îles*) remplace
M. Nystrom

Le mardi 13 avril 1976:

M. Blackburn remplace M. Douglas (*Nanaimo-Cowichan-Les îles*)

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 4, 1976
(70)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11.05 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Crouse, Darling, Francis, Halliday, LeBlanc (*Laurier*), Robinson, Schumacher and Towers.

Other Member present: Mr. Cyr.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General. From the Department of National Defence: Mr. T. C. Greig, Assistant Deputy Minister (Finance); Mr. W. B. Stoddart, Appraisal Section, Staff of Director General of Properties and Utilities; Mr. John W. Pasch, Director, Compensation and Benefits Administration. From the Department of Public Works: Mr. G. B. Williams, Deputy Minister; Mr. E. F. Atkins, Program Management Evaluation; Mr. A. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty Planning and Development.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman called the following items from the Auditor General's Report 1975:

Paragraph 8.14 Cost of unused accommodation;

Paragraph 8.13 Cost of unfished leased accommodation.

The witnesses made statements and were questioned thereon.

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Reponses to questions addressed to the Department of Public Works (See Appendix "YYY", Issue 55, April 8, 1976) concerning Paragraphs 8.12, 8.13, 8.14, Auditor General's Report 1975, and Supplement—Financial Management and Control Study (pages 252-256). (See appendix "AAAA".)

(Later) Respecting Paragraph 8.13—Cost of unfished leased accommodation,

Two statements tabled by Mr. Williams, Deputy Minister of Public Works:

Summary of Costs for unused Leased Accommodation pertaining to Auditor General's Report 1975—Item 8.13

and

Building and Owner (See appendix "BBBB".)

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 4 MAI 1976
(70)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 05, sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse, (président).

Membres du Comité présents: MM. Crouse, Darling, Francis, Halliday, LeBlanc (*Laurier*), Robinson, Schumacher et Towers.

Autre député présent: M. Cyr.

Témoins: Du Bureau de l'Auditeur général: M. R. Chatelain, sous-auditeur général. Du ministère de la Défense nationale: M. T. C. Greig, sous-ministre adjoint (Finances); M. W. B. Stoddart, section des Évaluations, personnel du Directeur général des immeubles et services publics; M. John W. Pasch, directeur, administration des Indemnités et des avantages sociaux. Du Ministère des Travaux publics: M. G. B. Williams, sous-ministre, M. E. F. Atkins, Évaluation de la gestion des programmes; M. A. Perrier, sous-ministre adjoint, Planification et aménagement (immobilier).

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le président met en délibération les postes suivants du rapport de l'Auditeur général de 1975:

Paragraphe 8.14—Dépenses relatives à des locaux inoccupés;

Paragraphe 8.13—Coûts de locaux loués non terminés.

Les témoins font des déclarations sur lesquelles ils sont interrogés.

Conformément à une motion adoptée lors d'une séance tenue le 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Réponses aux questions adressées au ministère des Travaux publics (Voir Appendice «YYY», fascicule 55, le 8 avril 1976) concernant les paragraphes 8.12, 8.13, 8.14, rapport de l'Auditeur général de 1975 et son complément—Étude de la gestion et du contrôle financiers (pages 252-2256). (Voir Appendice «AAA».)

(Ultérieurement) Concernant le paragraphe 8.13—Coût de locaux loués non terminés.

Deux rapports déposés par M. Williams, sous-ministre des Travaux publics:

Résumé des Coûts de locaux loués non utilisés pertinents au rapport de l'Auditeur général de 1975—poste 8.13

et

Immeuble et propriétaire (Voir Appendice «BBBB».)

And questioning continuing thereon,

L'interrogation se poursuit;

At 12:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the
call of the Chair.

A 12 h 45, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nou-
velle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, May 4, 1976

[Texte]

The Chairman: Order, gentlemen.

Our quorum is 11. However, in our organization meeting the Committee authorized the Chairman to hold meetings, to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present so long as there be at least four members present and that both government and Opposition members are present, and we now qualify.

On a personal note, I would like to welcome all of you back following the Easter recess.

We are beginning this series of meetings with the various departments concerning items listed in the Auditor General's Report and Supplement for the fiscal year ended March 31, 1975.

We have with us today witnesses from the Department of Public Works and the Department of National Defence as well as the Auditor General and his associates.

To facilitate our progress and with your permission, I am calling first paragraph 8.14, Cost of unused accommodation, pages 81 and 82 of the Auditor General's Report. Mr. Greig, Assistant Deputy Minister, Finance, National Defence Headquarters, who is concerned with paragraph 8.14 (c), Halifax-Dartmouth, is unable to attend our Thursday meeting as he has been previously invited to attend an External Affairs and National Defence meeting occurring at the same time. Therefore, we can hear the witnesses on paragraph 8.14 first.

I will ask the Deputy Auditor General; Mr. Williams, the Deputy Minister of Public Works; and Mr. Greig, to introduce their associates.

Mr. Rhéal Chatelain.

Mr. Rhéal Chatelain (Deputy Auditor General, Office of the Auditor General): Thank you, Mr. Chairman. First of all, may I say that the Auditor General and myself share the representation of our office in front of this Committee inasmuch as we do share the work of the preparation of the annual report in our office. The Auditor General has concerned himself mostly over the past year with the Financial Management and Control Study and did represent our office as the key witness while the Committee was considering the results of that study. So I have been asked to represent our office on what we refer to as Section 61 items, that is, items that we have to report on in accordance with Section 61 of the Financial Administration Act.

Mr. Chairman, it gives me pleasure to introduce my associates. On my right is Mr. Joe Kirchner, Director General, Audit Operations. Mr. Kirchner was, until a few months ago, the Assistant General Manager of Property and Finance in the National Capital Commission. On his right is Mr. E. F. McNamara, who is also a Director General of Audit Operations. Mr. McNamara was, until very recently, Acting Director of the Efficiency Evaluation Division of the Treasury Board.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 4 mai 1976

[Interprétation]

Le président: A l'ordre, s'il vous plaît.

Notre quorum a été fixé à 11 mais, au cours de sa séance d'organisation, le Comité a autorisé le président à tenir une réunion, à entendre des témoignages et à en autoriser l'impression en l'absence de quorum, pourvu que quatre députés soient présents et que la majorité et l'opposition soient représentées. Nous pouvons donc commencer.

A titre personnel, j'aimerais vous souhaiter la bienvenue après notre congé de Pâques.

Nous allons commencer maintenant cette série de réunions avec différents ministères à propos des questions énumérées dans le Rapport de l'Auditeur général et son supplément pour l'année financière se terminant le 31 mars 1975.

Nous avons aujourd'hui avec nous des représentants du ministère des Travaux publics et du ministère de la Défense nationale, ainsi que l'Auditeur général lui-même et quelques-uns de ses fonctionnaires.

Afin de faciliter notre travail, nous allons d'abord étudier le paragraphe 8.14, Dépenses relatives à des locaux inoccupés, paragraphe qui se trouve aux pages 86 et 87 de la version française du Rapport de l'Auditeur général. M. Greig, sous-ministre adjoint des finances au ministère de la Défense nationale, qu'intéresse particulièrement l'alinéa (c) du paragraphe 8.14 («Halifax-Dartmouth»), ne peut pas assister à notre réunion de jeudi prochain comme il y avait été invité car il doit assister à une réunion entre le ministère des Affaires extérieures et le ministère de la Défense nationale. Nous allons donc d'abord étudier le paragraphe 8.14.

Je vais demander au sous-auditeur général, à M. Williams, sous-ministre des Travaux publics, et à M. Greig de nous présenter ceux qui les accompagnent.

Monsieur Rhéal Chatelain.

M. Rhéal Chatelain (sous-auditeur général, Bureau de l'Auditeur général): Merci, monsieur le président. Tout d'abord, j'aimerais vous dire que l'Auditeur général et moi-même nous partageons les séances de ce Comité tout comme nous nous partageons la tâche en ce qui concerne la préparation de notre Rapport annuel. Au cours de l'année passée, l'Auditeur général s'est essentiellement préoccupé de l'étude sur la gestion et le contrôle financier et a donc comparu, à titre de témoin principal, devant votre Comité qui étudiait les résultats de cette étude. On m'a demandé de représenter notre bureau en ce qui concerne les postes qui relèvent de l'article 61, c'est-à-dire les postes sur lesquels nous devons faire un rapport, conformément à l'article 61 de la Loi sur l'administration financière.

Monsieur le président, j'aimerais maintenant vous présenter mes collègues. A ma droite se trouve M. Joe Kirchner, directeur général des opérations de vérification. Il y a quelques mois encore, M. Kirchner était directeur général adjoint des propriétés et des finances à la Commission de la Capitale nationale. A sa droite se trouve M. E. F. McNamara, qui est aussi un directeur général des opérations de vérification. M. McNamara a quitté récemment son poste de directeur suppléant de la division de l'évaluation de l'efficacité au Conseil du Trésor pour se joindre à nous.

[Text]

The Chairman: Could we have Mr. Williams, Deputy Minister of Public Works, followed by Mr. Greig, to introduce their associates?

Would you come up to the microphone and tell us whom you have with you, sir?

Mr. G. B. Williams (Deputy Minister, Department of Public Works): I have with me Mr. L. V. McGurran, Assistant Deputy Minister, Finance and Management; Mr. A. Deschamps, Assistant Deputy Minister, Realty Services; Mr. A. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty Planning and Development; Mr. R. J. Fournier, Director General, Finance; and Mr. E. F. Atkins, Program Management Evaluation.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Williams.

Mr. Greig, would you please introduce your associates?

Mr. T. C. Greig (Assistant Deputy Minister (Finance) Department of National Defence): Mr. Chairman, at the end of the row I have Mr. Stoddart who is the Director General of Properties and Utilities; and on my right is Mr. Pasch, Director General, Compensation and Benefit Staff, both of National Defence Headquarters.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Greig.

I will now ask the Deputy Auditor General if he will make a statement on paragraph 8.14.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman.

My comments will be limited to paragraph (c) of 8.14 inasmuch as this deals with an item that concerns National Defence. This note may be summarized as follows.

• 1110

An audit on February 28, 1975 revealed that there were 233 vacancies, that is, a ratio of 13 per cent in the approximately 1,800 married quarters controlled by DND in the Halifax-Dartmouth area. This housing includes bulk leased as well as owned units. During 1974-75 rent and taxes on unoccupied leased units were \$129,000 and revenue lost on vacancies and Crown owned units was approximately \$85,000 for a total economic cost of \$214,000.

The reason for the note was the unusually high vacancy rate in relation to the average vacancy rate in the Halifax-Dartmouth area which resulted in loss of revenue on Crown owned housing and in no value being received for money spent on lease accommodation. Water infiltration, lack of space and low-voltage electrical service appeared to be the reason for this high vacancy rate. In the case of a complex called Wallace Heights which has 397 units owned by Dartmouth Investments Limited, extensive damage caused by rainwater entering the houses through walls and around windows and doors has been the reason for the high vacancy rate.

The construction of these units was in accordance with CMHC plans and specifications. During the construction period the owner recognized the potential problems inherent in the design but was unsuccessful in his attempt to have the design and specifications changed. Over the years the owner made several attempts to correct the faults but eventually refused to continue to make further repairs and be financially responsible for them. Time lapsed and the

[Interpretation]

Le président: Je vais maintenant demander à M. Williams, sous-ministre des Travaux publics, et à M. Greig, de nous présenter leurs fonctionnaires.

Voulez-vous vous approcher du micro et faire les présentations?

M. G. B. Williams (sous-ministre des Travaux publics): Je suis accompagné de M. L. V. McGurran, sous-ministre adjoint des finances et de l'administration, de M. A. Deschamps, sous-ministre adjoint des services immobiliers, de M. A. Perrier, sous-ministre adjoint de la planification et de l'aménagement immobiliers, de M. R. J. Fournier, directeur général des finances, et, enfin, de M. E. F. Atkins, de l'évaluation de la gestion des programmes.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Williams.

Monsieur Greig, pouvez-vous maintenant nous présenter vos fonctionnaires?

M. T. C. Greig (sous-ministre adjoint des finances au ministère de la Défense nationale): Monsieur le président, au bout de la rangée se trouve M. Stoddart qui est directeur général des immeubles et services publics; à ma droite se trouve M. Pasch, directeur général de la rémunération et des avantages sociaux. Ils sont tous les deux à l'administration centrale de la Défense nationale.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Greig.

Je vais maintenant demander au sous-auditeur général de nous faire quelques remarques à propos du paragraphe 8.14.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président.

Je vais limiter mes remarques à l'alinéa (c) du paragraphe 8.14 dans la mesure où cela concerne le ministère de la Défense nationale. Voici.

Selon une vérification du 28 février 1975, 233 logements étaient vacants, soit 13 p. 100 environ des 1,800 logements mis à la disposition des couples mariés, par le ministère de la Défense nationale, dans la région de Halifax-Dartmouth. Une partie de ces logements appartenait à l'État, le reste étant sous «bail collectif». En 1974-1975, le ministère a dépensé au total \$129,000 en loyer et impôt foncier pour des logements loués qui n'ont pas été occupés, et le revenu perdu découlant de l'inoccupation des logements de l'État s'est élevé à \$85,000 environ, soit un coût total de \$214,000.

L'importance de ce montant était dû au taux d'inoccupation anormalement élevé, par rapport au taux moyen de la région de Halifax-Dartmouth, ce qui a entraîné une perte de revenus pour les logements appartenant à la Couronne et la non productivité des fonds utilisés pour le paiement des loyers. Des infiltrations d'eau, le manque d'espace et la faible puissance des installations électriques semblent être les raisons principales de ce taux d'inoccupation particulièrement élevé. Dans le cas du complexe «Wallace Heights» qui abrite 397 logements appartenant à la société «Dartmouth Investments Limited», le taux d'inoccupation très élevé est dû aux infiltrations d'eau de pluie dans les maisons.

Le construction de ces logements a été réalisée conformément aux directives de la SCHL. Pendant la période de construction, le propriétaire a reconnu que des problèmes étaient inhérents à ce genre de construction mais n'a pas réussi à en faire modifier la conception. Au cours des années, le propriétaire a essayé à plusieurs reprises de remédier à la situation mais, finalement, il a refusé de continuer à assumer la responsabilité financière des réno-

[Texte]

problems aggravated. Renovations now required would cost approximately \$2 million.

On February 20, 1975, Treasury Board approved the expenditure of \$1.9 million for these renovations. Treasury Board has requested the department to resolve the matter of liability between DND and CMHC for the cost of these repairs. As of this date, responsibility for it has not been resolved.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Chatelain. At this point, I will ask for a statement from the Deputy Minister of Public Works as well as Mr. Greig.

Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, DND is in general agreement with the Auditor General's comments on the question of accommodation in the Dartmouth-Halifax area. As he points out, the vacancy rate at February 28, 1975 was 13 per cent. However, it should be pointed out that the average rate for 1974-75 year was substantially lower, being 8.7 per cent. So, I think we should put that 13 per cent figure in perspective as being a particular figure at a particular date rather than an average for the year.

We have checked with CMHC and we find that the majority of the housing that we have in Dartmouth is apartment-type buildings. CMHC informs us that the vacancy rate for comparable housing in the private sector in the same area is 6 per cent. So we are comparing 8.7 per cent with 6 per cent. I think it is important that those figures be borne in mind. There are a number of reasons, Mr. Chairman, why our vacancy rate is higher than that in the private sector and I am comparing 8.7 with 6. The Auditor General has cited some of these reasons and we do not quarrel with his comments.

Another significant reason is that we allocate housing to personnel for future occupancy. This is necessary because we need to have orderly and efficient movement of military personnel especially when long distances are involved or when entire units are being moved. The interval between allocation and physical occupancy varies depending upon the circumstances. It depends partly upon whether local or long distance moves of military personnel are involved. Once a housing unit is allocated, we no longer consider it vacant although for the purposes of the Auditor General's review such allocated accommodations, although vacant, was considered by him to be vacant accommodation for the purposes of this 13 per cent.

As pointed out by the Auditor General the high vacancy rate is indicative of the poor quality of departmental housing in the Halifax-Dartmouth area. The department has been aware of these problems and as the Auditor General has said, we are taking action to correct them. By making the accommodation more attractive, we hope to reduce the vacancy rate. According to our latest figures we seem to be having some effect already. We have noted a gradual increase in the demand for housing, and although it is not a great increase, we have gone from 8.7 to 8.2 in the Halifax-Dartmouth area as a vacancy rate, comparing once again with the private sector of 6 per cent for similar accommodation.

[Interprétation]

vations. Avec le temps, les problèmes n'ont fait que s'aggraver. Les travaux de réparations jugés maintenant indispensables représentent environ \$2 millions.

Le 20 février 1975, le Conseil du Trésor a approuvé l'allocation de \$1,9 million pour ces réparations. Par ailleurs, il a demandé au ministre de résoudre ce problème des responsabilités entre le ministère de la Défense nationale et la SCHL en ce qui concerne le coût de ces réparations. Cependant, ce problème n'a pas encore été élucidé.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Chatelain. Je vais maintenant laisser la parole au sous-ministre des Travaux publics, et à M. Greig.

Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, de façon générale, le ministère de la Défense nationale est d'accord avec les remarques de l'Auditeur général en ce qui concerne les logements de la région de Dartmouth-Halifax. Comme il l'a fait remarquer, le taux d'inoccupation y était bien de 13 p. 100 le 28 février 1975. Cependant, j'aimerais vous signaler que le taux moyen pour l'année 1974-1975 était bien inférieur à ce chiffre puisqu'il n'était que de 8,7 p. 100. Il faut donc mettre ce chiffre de 13 p. 100 dans son contexte, étant donné qu'il décrit la situation correspondant à une date particulière et non pas à l'ensemble de l'année.

Nous avons consulté la SCHL et nous avons constaté que la majorité des logements que nous avons à Dartmouth sont des appartements. Or, la SCHL nous a informés que le taux d'inoccupation de ce genre de logements, dans le secteur privé, est de l'ordre de 6 p. 100. Les deux chiffres que nous devons donc comparer sont 8,7 et 6 p. 100. Il était à mon avis important d'apporter cette précision. Monsieur le président, un certain nombre de raisons expliquent pourquoi notre taux d'inoccupation est plus élevé que dans le secteur privé et, je le rappelle, il faut comparer 8,7 p. 100 et 6 p. 100. L'Auditeur général a mentionné certaines de ces raisons et je n'y reviendrai pas.

Cependant, j'aimerais vous signaler que nous attribuons ces logements à certains membres de notre personnel qui les occuperont à une date ultérieure. Cela est nécessaire afin de permettre des déplacements ordonnés et efficaces de notre personnel militaire, surtout lorsqu'il s'agit de longues distances ou de déménagements importants. Le délai existant entre la période d'attribution du logement et son occupation réelle dépend naturellement des circonstances. Dès qu'un logement est attribué, nous ne le considérons plus comme vacant tandis que l'Auditeur général a considéré, dans son étude, que ces logements faisaient partie des 13 p. 100 vacants.

Comme l'a fait remarquer l'Auditeur général, ce taux d'inoccupation particulièrement élevé témoigne d'une qualité médiocre de ces logements dans la région de Halifax-Dartmouth. Le ministère est conscient de ce problème et, comme l'a signalé l'Auditeur général, nous prenons les mesures nécessaires pour corriger la situation. Ainsi, en essayant d'améliorer et d'embellir ces logements, nous pensons pouvoir réduire ce taux d'inoccupation. Selon les chiffres les plus récents, il semble que nos efforts se soient quelque peu concrétisés. Nous avons ainsi constaté une augmentation croissante de la demande en ce qui concerne ces logements, si bien que le taux d'inoccupation est passé de 8,7 à 8,2 p. 100 dans la région de Halifax-Dartmouth; je rappelle que ce chiffre doit être comparé au taux de 6 p. 100

[Text]

I might add one final comment, Mr. Chairman, and that is that under the new rules for changing for Crown-owned accommodation, the whole question of charges for substandard accommodation is under review and we will have authority, which we intend to exercise, to accept less than the full established rent for accommodation if, as a result of lowering the rent slightly, the net result for the department as a whole is positive.

The Chairman: Thank you very much Mr. Greig.

Gentlemen, before we open the meeting to questions, I would remind you that we hope to deal with this paragraph as well as Paragraph 8.13 and hopefully will get into Paragraph 8.12.

I have as my first questioner Mr. Darling, followed by Mr. Leblanc. Mr. Darling.

Mr. Darling: Mr. Chairman, I noted the comments of the Deputy Minister that they do not feel that the vacancy is too far out of line, and you mention that it is substandard. Do military personnel transferred to this base have the option of getting their own private accommodation?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, we do not have the power any longer—we have not had it for some years now—to direct military personnel into our own accommodation. They have the right to live where they choose.

Mr. Darling: In other words, the reason for the high vacancy rate is that it is very poor accommodation and I presume the personnel would just not move into it and would live outside in better accommodation even though they had to pay considerably more. Is that correct?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: I think, Mr. Chairman, that certainly is a significant part of the reason.

Mr. Darling: And this disrepair is certainly a black mark, in my view, on National Defence or Public Works, as the case may be. I suppose calling it slum accommodation would be a little harsh but it is certainly very poor. Has it been upgraded and made reasonably good accommodation now?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, as the Auditor General pointed out a few moments ago, we have been authorized now to spend \$1.9 million to improve the quality of the accommodation. There still remains the question of who is responsible. There is the question of whether it is the owner of the property or whether it is the department. The difficulty in determining who is responsible arises because the building complied with Central Mortgage and Housing standards, as I understand it, and having complied with those standards, it is difficult then to say that the accommodation is inadequate by our requirements, but I think it is a little more complex than that and I would not like to get too far into that particular matter, Mr. Chairman.

[Interpretation]

qui correspond, dans le secteur privé, à ce genre de logement.

Pour terminer, monsieur le président, j'aimerais vous signaler que, selon les nouveaux règlements relatifs au loyer de logements appartenant à l'État, toute cette question des loyers correspondant à des logements ne répondant pas aux normes fait l'objet d'une révision complète et nous aurons le droit, droit que nous avons l'intention d'exercer, d'imposer un loyer inférieur à celui prescrit si cela va dans l'intérêt du ministère.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Greig.

Messieurs, avant de passer aux questions, j'aimerais vous rappeler que nous devons également étudier les paragraphes 8.13 et, je l'espère, 8.12.

Le premier orateur sera M. Darling, suivi de M. Leblanc.

M. Darling: Monsieur le président, apparemment, le sous-ministre estime que ce taux d'inoccupation n'est pas tellement considérable; il a également dit qu'il s'agissait de logements ne répondant pas aux normes établies. J'aimerais savoir si les militaires qui sont mutés dans cette base ont le droit d'aller se loger ailleurs?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, nous n'avons plus autorité, et cela depuis quelques années, pour obliger notre personnel à occuper nos logements. Ainsi, les membres des Forces armées ont le droit d'aller habiter là où ils le veulent.

M. Darling: En d'autres termes, ce taux d'inoccupation particulièrement élevé s'explique alors par la médiocrité des logements et il est tout naturel que les membres du personnel préfèrent aller se loger ailleurs, même s'ils doivent payer un loyer beaucoup plus élevé. Est-ce exact?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, c'est sans doute une raison importante.

M. Darling: A mon avis, cette situation ne fait pas du tout honneur au ministère de la Défense nationale ni au ministère des Travaux publics, quel que soit le responsable. Sans aller jusqu'à parler de taudis, il faut cependant reconnaître que ces logements sont certainement dans un très mauvais état. Ont-ils maintenant été rénovés?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, comme l'a fait remarquer tout à l'heure l'Auditeur général, nous avons eu l'autorisation de dépenser 1,9 million de dollars afin d'améliorer la qualité de ces logements. Reste à savoir cependant qui est responsable, le propriétaire ou le ministère. En effet, cette question se pose puisque, étant donné que le constructeur s'est conformé aux normes de la Société centrale d'hypothèques et de logement, il est maintenant difficile de dire que ces logements ne répondent pas à nos exigences; cependant, la situation est encore un peu plus compliquée et je ne voudrais pas insister là-dessus.

[Texte]

Mr. Darling: You are talking about who is responsible for the poor condition or responsible for the proposed \$1.9 million to pay?

Mr. Greig: Mr. Chairman, that is correct.

Mr. Darling: In other words, who you are going to be able to make pay the \$1.9 million?

Mr. Greig: Mr. Chairman, that is correct.

Mr. Darling: Who is responsible for the terrible condition that brought this on? Terrible tenants? Did they wreck the buildings?

Mr. Greig: No, Mr. Chairman, that would not be the explanation. The explanation is that a good deal of work has to be done to correct problems that have arisen and have been referred to by the Auditor General. The owner of the property says that it is not his responsibility and DND say it is not theirs, that rather it is that of Central Mortgage and Housing. In the meantime, more importantly, the money has been allocated to DND so that the work can be done separate and distinct from the question as to what amount of that might be recovered subsequently.

Mr. Darling: In other words, it is going to be done and then DND will take their chances on trying to hang it on who they feel is the responsible party?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I do not think it is a question of DND hanging it on; it is rather a question of the legal position being clearly established. It will take some time and in the meantime the government has made funds available to permit the accommodation to be brought up to a proper standard.

Mr. Darling: Is the landlord now bringing it up or is it the government that are stepping in to do this?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, it is the department that is stepping in to do this.

Mr. Darling: That is all, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): I will yield to Mr. Robinson, and then I will take over his place.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: I had Mr. Leblanc, Mr. Towers and Mr. Robinson, so I will just transpose Mr. Robinson.

Mr. Robinson: I have a number of questions. I do not exactly know who would be responsible for answering them, I am sure that with all of this galaxy of people here, somebody will pick it up. First, I would want to follow on from what Mr. Darling was saying. How many units are we talking about here? You indicate that there are 1,800 married quarters in Halifax-Dartmouth, but how many are we talking about in terms of the ones that are in a state of disrepair such that they could not be rented?

[Interprétation]

M. Darling: La question est de savoir qui est responsable de l'état des lieux et qui doit donc payer cette somme de 1,9 million de dollars?

M. Greig: C'est exact.

M. Darling: En d'autres termes, il s'agit de savoir qui vous allez obliger à payer ce montant de 1,9 million de dollars?

M. Greig: C'est exact.

M. Darling: Qui est responsable de la médiocrité des lieux? Les locataires ont-ils été particulièrement négligents?

M. Greig: Ce n'est pas cela, monsieur le président. Je pense que beaucoup d'efforts ont été déployés afin de résoudre ces problèmes mentionnés par l'Auditeur général. Le propriétaire nie toute responsabilité, et le ministère de la Défense nationale fait de même, la rejetant sur la Société centrale d'hypothèques et de logement. Entre temps, les fonds ont été alloués au ministère de la Défense nationale afin que tous ces travaux de rénovation puissent être faits, sans attendre de savoir quel montant pourrait être recouvré par la suite.

M. Darling: En d'autres termes, ces travaux vont être faits et le ministère de la Défense nationale pourra tenter sa chance pour essayer de trouver le coupable?

M. Greig: Monsieur le président, la question, pour le ministère de la Défense nationale, n'est pas de trouver le coupable mais plutôt d'éclaircir une situation et de déterminer quelles sont les responsabilités juridiques. Cela prendra un certain temps et, en attendant, le gouvernement a alloué ces fonds afin de permettre la rénovation de ces logements.

M. Darling: Est-ce le propriétaire qui a fait les démarches ou bien le gouvernement qui est intervenu?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, c'est le Ministère qui est intervenu.

M. Darling: C'est tout, monsieur le président.

Le président: Merci. Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Je vais laisser ma place à M. Robinson: et je prendrai ensuite son tour.

M. Robinson: Merci, monsieur le président.

Le président: J'avais sur ma liste les noms de MM. Leblanc, Towers et Robinson, de sorte que je n'ai à qu'à intervenir. Monsieur Robinson.

M. Robinson: J'ai un certain nombre de questions à poser. Je ne sais pas à qui exactement les adresser mais, étant donné le nombre des témoins, je suis sûr que quelqu'un pourra me répondre. Pour aller dans le même sens que M. Darling, j'aimerais savoir de combien de logements il s'agit ici? Vous avez dit que la base de Halifax-Dartmouth disposait de 1,800 logements pour couples mariés, mais j'aimerais savoir combien de ces logements sont en si mauvais état qu'ils ne peuvent pas trouver de locataires.

[Text]

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, my information is that 180, approximately, is the number of units requiring repair of a significant nature.

Mr. Robinson: What is the age of these units? When were they constructed?

Mr. Greig: I understand that the accommodation was built in 1964, approximately.

Mr. Robinson: As recently as 1964? And this was according to CMHC specifications, was it?

Mr. Greig: That is my understanding.

Mr. Robinson: Are you suggesting that the specifications were not proper at that time?

Mr. Greig: I think I have to withhold any opinion on the legal question, or a question of that nature, since it is under discussion and under negotiation.

Mr. Robinson: Some of your people have given answers to questions that had legal connotations to them before, when I look at some of the answers here. Is there any reason why you could not give an opinion, even if it is not a legal opinion?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I might ask Mr. Stoddart to make a comment on that.

The Chairman: Mr. Stoddart, would you come up and take one of the microphones over there, please, sir.

Mr. W. B. Stoddart (Head, Appraisal Section, Directorate of Properties, Department of Public Works): I think, in answer to your question, the fault in the houses that are being repaired now—and funds have been allotted for them—lies mainly with water coming in around the windows and around the siding. The owner maintains that this was a design fault, and the designers—I am not sure of their position, but...

Mr. Robinson: Who were the designers?

M. Stoddart: CMHC.

Mr. Robinson: I see. Then I assume that they let the contract. Was that it?

Mr. Stoddart: Yes. The contract was let to the owner to build these houses according to the CMHC design. The question of responsibility is now with the Minister of Justice, that is as to whether it was a CMHC responsibility or the owner's responsibility. We understand that he built it according to the design approved and supplied by CMHC and approved by the department.

Mr. Robinson: Is the same kind of design being used in other construction projects of this nature?

Mr. Stoddart: I do not know.

Mr. Robinson: Maybe this is a question we should ask of the CMHC, whether they designed this and what was wrong with their specifications, if we now find that it is improper. Maybe many more buildings are going to be created in the same way that will be inadequate.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, 180 logements environ doivent faire l'objet de rénovations importantes.

M. Robinson: A combien d'années remontent ces logements? Quand ont-ils été construits?

M. Greig: Vers 1964.

M. Robinson: Ils ne sont pas plus vieux? Et ils ont été construits conformément aux normes de la SCHL?

M. Greig: C'est ce qu'on m'a dit.

M. Robinson: Voulez-vous dire que ces normes n'étaient pas adéquates?

M. Greig: Je ne pense pas que je puisse répondre à ce genre de question: Cette question est d'ordre juridique puisqu'elle fait actuellement l'objet de discussions et de négociations.

M. Robinson: Certains de vos fonctionnaires ont pourtant répondu à des questions qui avaient certaines connotations juridiques, à preuve, certaines des réponses que j'ai ici. Pourquoi, donc, ne pourriez-vous pas me donner une réponse à ma question?

M. Greig: Monsieur le président, je vais demander à M. Stoddart de le faire.

Le président: Monsieur Stoddart, voulez-vous vous approcher du micro?

M. W. B. Stoddart (chef de la Section des évaluations, Direction des immeubles, ministère des Travaux publics): Le principal défaut des logements qui sont actuellement en réparation sont les infiltrations d'eau par les fenêtres et le long des murs. Le propriétaire prétend que c'est une faute de conception et que les concepteurs, je ne sais pas exactement quelle est leur position, mais...

M. Robinson: Qui étaient les concepteurs?

M. Stoddart: La SCHL.

M. Robinson: Je suppose donc qu'elle a adjudgé le contrat.

M. Stoddart: C'est exact. Le contrat a été adjudgé au propriétaire qui a fait construire ces logements conformément au plan de la SCHL. C'est maintenant au ministre de la Justice de décider si la responsabilité incombe à la SCHL ou au propriétaire. Nous croyons savoir que ce propriétaire a fait construire les logements conformément au plan approuvé et fourni par la SCHL, et approuvé par le Ministère.

M. Robinson: Utilise-t-on le même plan pour d'autres projets de construction de cette nature?

M. Stoddart: Je n'en sais rien.

M. Robinson: C'est une question qu'il faudrait poser à la SCHL afin de savoir pourquoi les normes étaient inadéquates, si elles le sont vraiment. En effet, d'autres immeubles seront peut-être construits selon le même plan, et cela risque de nous poser de graves problèmes.

[Texte]

I will go on to something else. I notice that in answer to a question:

What alternative measures in the Winnipeg case could have been adopted by the department to minimize the cost of unused accommodation?

The answer was:

The department explored all courses of action in attempting to assist the Canadian Grain Commission and no alternative measures were available.

I find this most unusual, that there would be no alternative measures available. I would prefer to say that no alternative measures were taken, but certainly there must have been some suggestion of some measures that might have been available to alleviate this cost and this problem. Is there any further comment on that from anybody?

The Chairman: Yes. You are under another section of the item that is under consideration. You referred back to item (a), and that would come under Public Works.

Mr. Robinson: This is under 8.14.

The Chairman: Yes, it is under 8.14, but we are trying to deal with (c) at the moment. If it is your wish, I will call the witness for A. The representatives of the Department of Public Works could come forward and, perhaps, answer that question in conjunction with the other questions. Is that the wish of the Committee?

An hon. Member: Half of the Committee.

• 1125

The Chairman: I realize that. Could you defer that question, Mr. Robinson.

Mr. Robinson: All right, I will defer the question.

The Chairman: Stay with the one on Halifax-Dartmouth for the moment and, then, we will deal with the others later.

Mr. Robinson: We are dealing with the Halifax-Dartmouth situation again. Where did the \$1.9 million come from to make the repairs? Is that through CMHC?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, that is part of the appropriations of the Department of National Defence.

Mr. Robinson: So, in other words, the Department of National Defence is going to pay the cost of the errors made by CMHC in their design.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I try to be cautious in answering this one because the question of who is responsible is, now, under review, by the Department of Justice, and I would not wish to make a categorical statement as to whether it is CMHC or the owner. I have tried to avoid making such a statement. But, to answer your question, the Department of National Defence is making the repairs and the question of recovery, if any, and from whom, will be determined by the Department of Justice in their ruling as to responsibility.

[Interprétation]

Je vais maintenant passer à autre chose. En réponse à la question suivante:

Quelles autres mesures, dans le cas de Winnipeg, le Ministère aurait-il pu prendre afin de minimiser le coût des locaux inoccupés?

La réponse donnée était la suivante:

Le Ministère a étudié toutes les solutions pour essayer d'aider la Commission canadienne des grains, mais aucune autre n'était possible dans ce cas.

Je trouve tout à fait bizarre qu'aucune autre solution n'était possible dans ce cas. Il vaudrait mieux dire qu'aucune autre solution n'a été adoptée car des suggestions ont certainement été faites afin de diminuer ce coût et d'atténuer ce problème. Quelqu'un a-t-il quelque chose à dire?

Le président: Oui. Votre question porte sur un autre alinéa de ce paragraphe, soit l'alinéa a) et elle concerne donc le ministère des Travaux publics.

M. Robinson: Il s'agit toujours du paragraphe 8.14.

Le président: Oui, mais nous en sommes, pour le moment, à l'alinéa c). Si vous le voulez bien, nous passerons au point A et j'appellerai le témoin. Les représentants du ministère des Travaux publics peuvent s'approcher et répondre à cette question, compte tenu des autres questions. Le Comité est-il d'accord?

Une voix: La moitié du Comité.

Le président: Je le constate. Pouvez-vous laisser cette question en attente, monsieur Robinson?

M. Robinson: Certainement, j'attendrai.

Le président: Restez-en pour l'instant à la question concernant Halifax-Dartmouth. Nous traiterons plus tard des autres questions.

M. Robinson: Nous revenons donc à la situation concernant Halifax-Dartmouth. D'où proviennent ces 1.9 million de dollars qui ont servi aux réparations? Proviennent-ils de la SCHL?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, il s'agit d'une partie des crédits du ministère de la Défense nationale.

M. Robinson: Autrement dit, le ministère de la Défense nationale fera les frais des erreurs commises par la SCHL.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, j'essaie d'être prudent dans ma réponse, car le problème de la responsabilité fait actuellement l'objet d'une enquête de la part du ministère de la Justice; Je ne peux donc déclarer formellement que la SCHL ou le propriétaire est responsable. Je vais éviter d'être aussi catégorique. Néanmoins, pour répondre à votre question, le ministère de la Défense nationale effectue les réparations et, le cas échéant, le remboursement dépendra de la décision du ministère de la Justice quant à la responsabilité.

[Text]

Mr. Robinson: But at the present time, it is coming out of the DND budget?

Mr. Greig: Yes, Mr. Chairman.

Mr. Robinson: Thank you. That is the only question I have on that.

The Chairman: We will be coming back to the vote that you have mentioned, subparagraph (a), a little later, and, at that time, the Deputy Auditor General will have a statement to make before we go into it.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Towers.

Mr. Towers: Mr. Chairman, am I correct in assuming that this was a contractor-owner production?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I believe that is so but I will verify that with Mr. Stoddart.

Mr. Stoddart: Yes, that is the simplest way of explaining it.

Mr. Towers: And he is still the owner?

Mr. Stoddart: Yes, sir.

Mr. Towers: Could we have his name?

An hon. Member: DND is the owner.

Mr. Stoddart: The owner of this property, known as Wallace Heights, is Dartmouth Investment Limited.

Mr. Towers: Did you know the individuals behind that?

Mr. Stoddart: Yes, I do.

Mr. Towers: Could we have them?

Mr. Stoddart: I understand that the owner is a man by the name of Murray Elias but, in any event, he is the one that we negotiate with, on all matters concerning the property.

The Chairman: Mr. Towers.

Mr. Towers: I am wondering, Mr. Chairman, what happens after the Department of Justice decides who is responsible. What takes place then?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I would expect that, if it is an interdepartmental matter, that one department would pursue the other department for recovery of the money spent, if it becomes the responsibility of that other department of government. In the case of the owner, if it is decided that it is his responsibility, then, we would take legal action to recover.

Mr. Towers: Is this type of arrangement being carried on, in the future, or is this just something that we have been having to deal with as a past occurrence?

[Interpretation]

M. Robinson: A l'heure actuelle, l'argent ne provient-il pas du MDN?

M. Greig: En effet, monsieur le président.

M. Robinson: Je vous remercie. C'était ma seule question à ce propos.

Le président: Nous reviendrons un peu plus tard à l'alinéa a) et au crédit que nous avez mentionné; auparavant, le sous-auditeur général fera une déclaration.

M. Robinson: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Towers.

M. Towers: Monsieur le président, peut-on dire que l'entrepreneur était également propriétaire?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, je le pense, mais je demanderai à M. Stoddart de bien vouloir le confirmer.

M. Stoddart: C'est la façon la plus simple de l'exprimer.

M. Towers: Et il demeure propriétaire?

M. Stoddart: Oui, monsieur.

M. Towers: Comment s'appelle-t-il?

Une voix: Le ministère de la Défense nationale en est le propriétaire.

M. Stoddart: Le propriétaire de ces logements connus sous le nom de Wallace Heights, est la société Dartmouth Investment Limited.

M. Towers: Savez-vous qui est derrière cette société?

M. Stoddart: Oui.

M. Towers: Pourriez-vous nous donner leurs noms?

M. Stoddart: Je crois savoir que le propriétaire s'appelle Murray Elias mais, en tout état de cause, c'est avec lui que nous négocions à propos de tout ce qui se rapporte à ces logements.

Le président: Monsieur Towers.

M. Towers: Je me demande ce qu'il adviendra lorsque le ministère de la Justice aura déterminer qui est responsable.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Si la responsabilité d'un des deux ministères est établie, l'autre le poursuivra pour récupérer l'argent dépensé. Si le propriétaire est déclaré responsable, nous lui intenterons des poursuites pour récupérer l'argent.

M. Towers: Est-ce une mesure envisagée pour l'avenir et qui se poursuivra, ou est-ce que cela relève purement et simplement du passé?

[Texte]

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, may I ask for clarification of the question. I am sorry.

Mr. Towers: I am wondering if this is a continuing arrangement, Mr. Chairman. Is this an isolated case, that happened, or will there be situations and circumstances like this continuing in the future?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, we have had problems, from time to time, with bulk-lease housing arrangements. As far as I can determine, the reason for entering into these arrangements was largely to avoid using capital funds for actual construction of accommodation during the period when the department was short of funds for other capital purposes. I think that the approach, now, with respect to accommodation construction, would be to show a much greater preference for owning, for actual departmental construction and ownership, rather than for bulk-leasing. At the time that such arrangements were entered into, this was the only available means of providing adequate accommodation or ensuring that such accommodation was provided. At least it was deemed to be the only way of doing it. We have not had problems with all such arrangements but we have had enough problems to suggest, to us, that this is a procedure that we would not want to continue to any greater extent than we had to.

The Chairman: I think, Mr. Greig, Mr. Towers was interested in ascertaining whether there are other cases similar to this one. With deference to the Auditor General and his staff, we know that he is not in a position to search out every one of these items. But I think Mr. Towers was trying to find out whether there were other cases comparable to this particular one, to your knowledge, throughout Canada.

• 1130

Mr. Greig: Mr. Chairman, there is nothing of this magnitude. We have relatively minor problems with some other arrangements, but nothing of this nature or this magnitude. Does that answer your question?

Mr. Towers: Yes. Thank you, Mr. Chairman.

Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Merci, monsieur le président. M. Stoddart, tout à l'heure, mentionnait qu'un des facteurs qui avaient créé un taux d'inoccupation élevé à Halifax-Dartmouth était les infiltrations d'eau. Or, à la page 87 du rapport de l'Auditeur général, on dit que:

Pour ce qui est des logements sous bail collectif, le taux d'inoccupation qui les caractérise est attribuable à divers facteurs, tels que des infiltrations d'eau, le manque d'espace de rangement, le manque de buanderies, des courants électriques de basse tension, et le fait que nombre de gens refusent de louer des logements approvisionnés en propane.

Alors, est-ce que M. Stoddart est prêt à réviser sa déclaration ou est-ce que la déclaration de l'Auditeur général est trop élaborée?

[Interprétation]

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, j'aimerais qu'on précise cette question. Je m'en excuse.

M. Towers: S'agit-il d'une disposition permanente ou d'un cas isolé?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: La location d'édifices complets nous a posé des problèmes à plusieurs reprises. À l'origine, on voulait ainsi éviter d'utiliser des capitaux pour construire des locaux alors que le ministère avait d'autres besoins et manquait de crédits. À l'heure actuelle on préfère nettement que le ministère construise et possède ses propres locaux au lieu d'en louer. Au moment où ils ont été conclus, ces accords constituaient le seul moyen de fournir des locaux satisfaisants. Du moins, c'est ce qu'on pensait. Ces arrangements, même s'ils n'ont pas tous fait problème, ont soulevé tellement de difficultés que nous avons jugé bon de ne pas y recourir plus qu'il n'était nécessaire.

Le président: Monsieur Greig, je crois que M. Towers voulait savoir s'il existait d'autres cas semblables. Avec tout le respect que nous devons à l'auditeur général et à son personnel, nous savons qu'il n'est pas en mesure d'explorer à fond chacun de ces postes. Mais je crois que M. Towers essayait de savoir s'il existait d'autres cas comparables à celui-ci, à votre connaissance, dans l'ensemble du Canada.

M. Greig: Monsieur le président, il n'existe rien de cette ampleur. Nous avons eu de petits problèmes à la suite d'autres accords, mais rien de cette nature ni de cette envergure. Est-ce que cela répond à votre question?

M. Towers: Oui. Merci, monsieur le président.

Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you, Mr. Chairman. Mr. Stoddart mentioned earlier that the infiltrations of water was one of the factors which accounted for the very high inoccupancy rate in Halifax-Dartmouth. I read at page 81 of the Report of the Auditor General of Canada the following:

In the leased projects the vacancies are attributable to various factors such as water infiltration, lack of storage space and laundry rooms, low voltage electrical service and the refusal by many persons to rent propane gas serviced units.

So is Mr. Stoddart ready to review his statement or is the statement of the Auditor General too detailed?

[Text]

The Chairman: Mr. Stoddart.

Mr. Stoddart: I hope I understand the question, that water infiltration is the main fault with the project that is being repaired now. There are some vacancies in other projects, and storage space and propane gas are factors in the two other large bulk-leased housing projects that we have in Dartmouth. We are negotiating with the owners to improve those aspects of the accommodation there. It is a question of working out suitable financing more than anything else.

Mr. Chairman, if that does not answer the question maybe I could have further questions.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you.

M. Greig pourrait peut-être nous dire au sujet de l'enquête, que le ministère de la Justice est en train de faire en vue de déterminer les responsabilités, s'il est assuré que des poursuites vont être intentées à la suite de cette enquête lorsque le ministère aura établi qui est responsable.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I would expect that action would be taken against the owner if it were considered that he had legal responsibility for the repairs.

The Chairman: Mr. Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Monsieur le président...

Le président: Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): ... lorsque le ministère de la Justice viendra devant nous, parce que je suppose qu'éventuellement il viendra expliquer la façon dont il a dépensé son argent, peut-être qu'à cette occasion, le secrétaire pourrait retenir cette question qu'on pourrait poser pour tenter de clarifier la situation? Merci, monsieur le président.

The Chairman: Thank you. That is a very good suggestion, Mr. Leblanc. We will endeavour to follow it through.

Dr. Halliday.

Mr. Halliday: Thank you, Mr. Chairman. Our witness dealt with the matter of the 13 per cent vacancy rate and explained it was actually less than that in actual fact. Even if one takes the figure of, was it 8...

An hon. Member: Eight point six.

• 1135

Mr. Halliday: 8.7 per cent, that is still a vacancy rate of 45 per cent higher than the private sector. If one reduces it down to your lower figure of 8.2 per cent, that is still a vacancy rate of 30 per cent higher than in the private sector. Now, assuming we are dealing with statistically-significant figures here, it still seems to be out of line, does it not?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, if we accept the CMHC figures, for the private sector, for comparable housing, in the area of 6 per cent, we are talking about a difference of 2 per cent which is like 36 housing units unoccupied because of water infiltration problems and the various other things that the Auditor General mentioned. So it seems clear that a fairly significant number of service personnel were willing to put up with what must have been great inconvenience in terms of some of the items mentioned. Otherwise, I think the vacancy-rate differential, for the private sector,

[Interpretation]

Le président: Monsieur Stoddart.

M. Stoddart: J'espère que j'ai bien compris votre question. En effet, l'infiltration de l'eau est le principal défaut des logements mais on a procédé aux réparations qui s'imposaient. Il existe un certain taux d'inoccupation dans d'autres logements et l'espace de rangement et le ravitaillement en gaz propane sont également d'autres facteurs dans les deux autres ensembles de logements sous bail collectif que nous avons à Dartmouth. Nous sommes actuellement en train de négocier avec les propriétaires dans le but d'améliorer les conditions. Il s'agit surtout d'établir un mode de financement satisfaisant.

Monsieur le président, si je n'ai pas répondu à la question, peut-être pourrait-on me poser d'autres questions.

M. Leblanc (Laurier): Merci.

I would like Mr. Greig to comment upon the investigation that the Department of Justice is conducting in order to assess liability and could he tell us if he has received any guarantee that an action is going to be instituted following this investigation when the department has established liability?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, je crois que des poursuites seront intentées contre le propriétaire s'il s'avérait qu'il était juridiquement responsable des réparations.

Le président: Monsieur Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Mr. Chairman...

The Chairman: Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): ... I suppose the Department of Justice will eventually come before you, because I suppose that party might come to explain in which way money was spent. Could the secretary take advantage of this opportunity to ask them this question in order to clarify the situation? Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Merci. C'est une suggestion excellente, monsieur Leblanc. Nous nous efforcerons de lui donner suite.

Monsieur Halliday.

M. Halliday: Merci, monsieur le président. Notre témoin a mentionné un taux d'inoccupation qui s'élève à 13 p. 100 et a expliqué que ce taux était en fait inférieur au taux actuel. Même si l'on prend le chiffre de 8, je crois...

Une voix: 8.6.

M. Halliday: Huit point sept pour cent veut dire qu'il y a 45 p. 100 de locaux inoccupés de plus que dans le secteur privé. Si l'on ramène ce chiffre à 8.2 p. 100, il reste toujours 30 p. 100 de locaux inoccupés de plus que dans le secteur privé. C'est un écart assez sensible, ne trouvez-vous pas?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: D'après la Société centrale d'hypothèques et de logement, il y aurait 6 p. 100 de locaux inoccupés dans les logements analogues du secteur privé, soit une différence de 2 p. 100 ou 36 unités de logement qui sont restées inoccupées pour les raisons reprises par l'Auditeur général. Ce qui montre bien qu'un nombre important de membres des Forces armées acceptent d'y vivre en dépit des nombreux inconvénients, sans quoi l'écart entre le pourcentage de locaux inoccupés chez nous dans le secteur privé aurait été bien plus important.

[Texte]

would have been significantly more than 2 per cent of 36 units.

Mr. Halliday: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Towers asked some questions that I was anxious to know about, too, and I want to pursue one of them a little further. He was inquiring who was the owner and you told us. What would have been the projected return on investment for that owner, in the original contract?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I do not have that information but I can obtain it, if the member would like me to do so, and have it before the next meeting.

Mr. Halliday: I think that would be of interest to know in view of the fact that we are, now, in a position, as government, to have to supply further funds to somebody who apparently owns a building. We pay rent for it, and, yet, we have to pay for the repairs. It seems an odd sort of arrangement to me. It is interesting to know if he was actually cheated out of an adequate return on investment what in fact it was.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I will be glad to obtain that information, unless Mr. Stoddart has it with him, today.

Mr. Stoddart: Yes. I can tell you that, when this contract was negotiated, in 1963, the owner agreed to a return, on equity, of 3.5 per cent. That was his equity money at that time. This is similar to a limited-dividend operation but the mortgage is held by National Defence, or by CMHC, for National Defence. So, it was because of that arrangement that they accepted a relatively low rate.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I would like to look into that information and to put it into a slightly different form because I think 3.5 per cent sounds like a misleading figure to give you. Let me check that out and give you a fuller statement on the subject in writing through the secretary.

Mr. Halliday: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Just one brief question before we turn over to item A. I wonder what is the rationale behind the above leasing, Mr. Greig. How do the rental charges of the National Defence Department compare with the market rates in the area?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I made some brief reference to the bulk housing in an earlier reply, in the sense, that the reason, for entering into such arrangements, was the shortage of capital funds in the capital appropriations of the department for the many purposes. The department has for such funds. This was a way of providing adequate accommodation without using capital funds.

As far as the rents are concerned, they are established by rules laid down by Central Mortgage and Housing Corporation, under the present arrangements, and we charge rents established according to their rules. Do you have anything to add to that, Mr. Posch? Mr. Posch reminds me that it is a Treasury Board directive, but, in fact, it is Central Mortgage and Housing Corporation that determine the rates to be charged for accommodation. CMHC takes into account the quality of the accommodation and the market rates, the rates charged, in private section in the same area, for similar accommodation. Does that answer your question?

[Interprétation]

M. Halliday: Je vous remercie, monsieur le président.

M. Towers a soulevé plusieurs questions qui m'intéressent également et que j'aimerais poursuivre. Vous lui avez notamment donné le nom d'un des propriétaires. Pourriez-vous nous dire combien celui-ci devait gagner, en principe, d'après le contrat?

M. Greig: Je n'ai pas ces renseignements ici, mais je peux vous les faire parvenir si vous le désirez.

M. Halliday: Si vous le voulez bien, car sauf erreur, le gouvernement est maintenant obligé d'accorder des fonds supplémentaires au propriétaire de l'immeuble; en effet c'est nous qui devons payer les frais de réparation alors que nous payons déjà le loyer, ce qui est plutôt bizarre à mon avis. Est-ce que par hasard son investissement n'aurait pas été suffisamment rentable?

M. Greig: Je vous ferai parvenir ce renseignement, à moins que M. Stoddart ne l'ait ici.

M. Stoddart: En 1963, lorsque le contrat a été conclu, le propriétaire avait accepté 3.5 p. 100 de bénéfice sur son investissement, l'hypothèque étant détenue par le ministère de la Défense nationale ou par la Société centrale d'hypothèques et de logement au nom du ministère. C'est la raison pour laquelle le propriétaire a accepté un aussi bas rendement.

M. Greig: J'ai l'impression que le chiffre de 3.5 p. 100 ne traduit pas bien la réalité. Si vous le permettez, je vais vérifier et je vous donnerai plus de détails par écrit.

M. Halliday: Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Une brève question avant de passer à l'alinéa A. Pour quelle raison avez-vous conclu ce bail, monsieur Greig? Comment les loyers du ministère de la Défense nationale se comparent-ils avec le secteur privé?

M. Greig: J'ai dit tantôt que ces accords avaient été conclus parce que le ministère manquait de capitaux destinés aux immobilisations, et que cela nous permettrait d'obtenir des logements convenables sans faire appel à ces fonds.

Les loyers sont fixés conformément aux règlements de la Société centrale d'hypothèque et de logement. M. Pasch me signale que cela dépend d'une directive du Conseil du Trésor, mais en réalité c'est la Société centrale d'hypothèques et de logement qui fixe les loyers, compte tenu de la qualité des logements et des loyers pratiqués dans le secteur privé. Est-ce que cela répond à votre question?

[Text]

The Chairman: Well, so they would be comparable? I wanted to know how closely they resembled the rates charged in the private sector.

Mr. Greig: Mr. Chairman, basically, you start off with the private-sector rate and, then, you adjust downwards or upwards, depending upon the difference in the quality of the facility.

Mr. Towers: May I ask a supplementary, Mr. Chairman?

The Chairman: Yes, Mr. Towers.

Mr. Towers: Is there a termination date for this arrangement, Mr. Chairman?

• 1140

Mr. Greig: Mr. Chairman, there would be a termination date. I would ask Mr. Stoddart to give us the termination date for the arrangement in the bulk-lease housing.

Mr. Stoddart: Do you mean the Wallace Heights project?

Mr. Greig: Yes.

Mr. Stoddart: This one ran for 40 years from 1963, so I suppose September 2004 or 2003 is the term. It is a 40-year lease.

The Chairman: Before we turn to item (a), I think out of our questioning we should highlight the question raised by Mr. Robinson concerning the regulations as laid down by CMHC, which were the guiding factor in the construction of this accommodation and make a recommendation to CMHC that these be reviewed so that we do not face something of a similar nature in the not too distant future. Is that a summation of what we have learned this morning, gentlemen? If so, we will leave that on the record for the guidance of our clerk when helping to prepare our recommendation to the House.

Yes, Mr. Halliday.

Mr. Halliday: Mr. Chairman, may I ask a supplementary question to Mr. Towers about the lease?

The Chairman: Yes.

Mr. Halliday: Having been told it is for 40 years, does that mean all the terms of the lease are immutable over 40 years?

Mr. Stoddart: No, Mr. Chairman. The terms of the lease were that the original terms would remain unchanged for ten years. At the end of the ten years the rent payable to the owner—and that of course is different from the rent received from the occupant, this is the rent that DND pays in bulk—would be renegotiated at the end of ten years and thereafter every five years.

The Chairman: Thank you, Mr. Stoddart.

Gentlemen, we are still on paragraph 8.14 but we will come back now to the first item, item (a) in the Auditor General's Report and ask for a brief comment from the Deputy Auditor General on this item.

[Interpretation]

Le président: Est-ce que vos loyers sont comparables à ceux du secteur privé?

M. Greig: Nos loyers sont calculés en fonction des loyers pratiqués dans le secteur privé pour des logements de qualité analogue.

M. Towers: Puis-je poser une question supplémentaire, monsieur le président?

Le président: Allez-y monsieur Towers.

M. Towers: Quelle est la date d'échéance de cet accord, monsieur le président?

M. Greig: Monsieur le président, une date d'expiration a dû être fixée. Je demanderais à M. Stoddart la date d'expiration des contrats de logements à bail collectif.

M. Stoddart: Voulez-vous parler du projet de Wallace Heights?

M. Greig: Oui.

M. Stoddart: C'est un bail de 40 ans qui est entré en vigueur en 1963. Je suppose que ce bail viendra donc à expiration en septembre 2004 ou 2003. Il s'agit d'un bail de 40 ans.

Le président: Avant de passer à l'alinéa (a) et en guise de conclusion aux questions posées, je crois que nous devrions insister sur le problème soulevé par M. Robinson au sujet des règlements établis par la SCHL, règlements qui ont été déterminants pour la construction de ces logements. Nous pourrions également recommander à la SCHL de revoir ces règlements afin que nous n'ayons pas à faire face au même problème à l'avenir. Ceci est bien le résumé de ce que nous avons appris ce matin, messieurs, n'est-ce pas? Dans ce cas, nous inscrirons cela au compte rendu et notre greffier en tiendra compte lorsqu'il participera à la rédaction de nos recommandations à la Chambre.

Oui, monsieur Halliday.

M. Halliday: Monsieur le président, puis-je poser une question supplémentaire à M. Towers à propos du bail?

Le président: Oui.

M. Halliday: Puisqu'il s'agit d'un bail de 40 ans, cela signifie-t-il que toutes les conditions de ce bail ne pourront être changées pendant 40 ans?

M. Stoddart: Non, monsieur le président. Il était prévu que les conditions initiales ne pouvaient pas être changées avant 10 ans. Au bout de 10 ans, le loyer payable au propriétaire—qui est bien sûr différent du loyer versé par l'occupant, il s'agit du loyer que le MDN verse globalement—sera renégocié, et ensuite tous les 5 ans.

Le président: Merci, monsieur Stoddart.

Messieurs, nous en sommes toujours au paragraphe 8.14 du Rapport de l'Auditeur général, mais nous reviendrons maintenant au premier alinéa, l'alinéa (a), et je demanderais au sous-auditeur général s'il a des commentaires à faire à ce sujet.

[Texte]

Thank you, Mr. Greig and your officials for your answers on this particular item.

We will now play musical chairs a bit while we move in the officials concerned with this section of the comment by the Auditor General.

Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Mr. Chairman, on a point of order. I was wondering if the answers that have been distributed to the members from the two Departments, Public Works and DND, could be printed as an appendix. I think they are very important. Those are the answers, but we are going further than those answers, that is for sure. Those are the basic facts which we are now exploring.

The Chairman: That is a very good suggestion. Is that agreed, gentlemen?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Mr. Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, au sujet du paragraphe 8.14(a), j'aurais à faire un commentaire. Dans ce cas, la Commission canadienne des grains recherchait un nouvel immeuble devant lui permettre d'agrandir l'espace mis à sa disposition et d'améliorer ainsi ses services, surtout ses services de laboratoire. Au moment où on a commencé la construction du nouvel immeuble, le bail de cinq ans, alors en vigueur venait à échéance. Lorsque des négociations avec le propriétaire en vue d'un renouvellement du bail pour une plus courte durée en vinrent à une impasse, la Commission se prévalut d'une formule d'option et renouvela le bail pour une autre période de cinq ans.

Au moment où la Commission aménagea dans son nouvel édifice, deux ans et demi plus tard, les négociations en vue d'une entente de résiliation furent également improductives et les locaux libérés restèrent vacants pour plus d'une année encore.

Merci, monsieur le président.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain. My first questioner on this item is Mr. Darling.

• 1145

Mr. Darling: Mr. Chairman I am certainly more interested in the ones in 8.13. I prefer those to some of the others—the ones in Ottawa.

The Chairman: Thank you.

Mr. Robinson: Perhaps I should refer again to the one I had the question on before. In dealing with paragraph 8.14 the question was asked what alternative measures in the Winnipeg case could have been adopted by the department to minimize the cost of unused accommodation and the reply that came back was as follows: that the department explored all courses of action in attempting to assist the Canadian Grain Commission and that no alternative measures were available. And the point I was making was that it would seem to me there must be alternatives but they were not taken. It is not a question of not being available; they were not taken. I would like to know what courses of action were considered?

[Interprétation]

Je vous remercie, monsieur Greig, et je remercie les fonctionnaires de votre ministère, pour les réponses fournies sur cet article.

Nous laisserons maintenant la parole aux hauts fonctionnaires que concerne cet article du Rapport de l'Auditeur général.

Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Monsieur le président, j'invoque le Règlement. Je me demande si nous pourrions faire imprimer en annexe les réponses dont les textes ont été distribués aux membres de ce Comité par le ministère des Travaux publics et le ministère de la Défense nationale. Ceci est très important. Ce sont des réponses, mais il est évident que nous devons aller beaucoup plus loin. Ce sont là les faits essentiels que nous devons considérer.

Le président: Cette suggestion est excellente. Êtes-vous d'accord, messieurs?

Des voix: D'accord.

Le président: Monsieur Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, I would like to comment on the paragraph 8.14(a). In that case, the Canadian Grain Commission was looking for a new building in order to increase the space available and thus to improve their services, especially their laboratory services. The five-year lease in force fell due when the construction of the new building was started. As the negotiations with the owner about renewing the lease for a shorter period did not succeed, the Commission availed itself of the right of option and renewed the lease for another five-year period.

When the Commission moved into the new building two and a half years later, negotiations towards the termination of the lease had no results either and the empty buildings remained vacant for another year.

Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Merci, monsieur Chatelain. Le premier orateur inscrit sur ma liste pour cet article est M. Darling.

M. Darling: Monsieur le président, je m'intéresse certainement plus au contenu du paragraphe 8.13. Je préfère encore ces dépenses à celles engagées dans Ottawa.

Le président: Merci.

M. Robinson: Peut-être devrais-je en revenir à la question que je posais tout à l'heure. En ce qui concerne le paragraphe 8.14, on a demandé quelles auraient dû être les autres mesures adoptées par le ministère dans le cas de Winnipeg afin de réduire au minimum le coût des installations inutilisées; on a répondu que le ministère a envisagé toutes les mesures en vue d'aider la Commission canadienne des grains et qu'il n'existait aucune autre solution. Or, d'après moi, il devait y avoir d'autres solutions, mais elles n'ont pas été adoptées. Ce n'est pas qu'elles n'existaient pas; elles n'ont pas été adoptées. J'aimerais savoir qu'elles ont été les mesures envisagées?

[Text]

Mr. Williams: Mr. Chairman, the first action taken was to see if we could obtain a short-term lease in the existing accommodation consistent with when the building would be complete, and the owner of the space was prepared to negotiate on that basis and insisted on a five-year lease. The space was specially fitted up for some laboratory services and the Grain Commissioners, looking at that alternative, elected to take the five-year leases to protect their operation and occupancy while the new building was under construction. Prior to their being ready to move into the new building Public Works endeavoured to find some other occupant, but again they were trying to get an occupant to move into space for something in the order of two and a half to three years and were unable, either with a government plant or anyone else, to get anyone on that kind of a term. The second factor was that the Grain Commissioners had laboratory space in, so any short-term arrangement would have had an inordinate cost for set-up for that kind of facility. And, alternately, it was not attractive to any other plant. We eventually were able to get someone in to make use of it in December. We had roughly 18 months nonproduction and we were able to get someone in in December 1974 rather than in 1976, which was the end of the lease.

Mr. Robinson: Did you consider other accommodation in the general area apart from this accommodation so that instead of taking on a lease for five years you might have got a lease somewhere else for two years?

Mr. Williams: The difficulty with it is, sir, that with a lease for two years the fit-up costs for a laboratory space would have made it totally impractical. The lease rates would have been such that it would not be reasonable to set it up for a two-year period.

Mr. Robinson: So, I guess the landlord had you by the throat all the way along. Why would you not have provided in your lease in the initial stages for certain bail-out clauses, cancellation clauses and so on? Why would you go into this so blindly? Surely the government does this in many other instances. They have all sorts of clauses where they can get out of leases or contracts on almost any pretext. Why would you be so lax in this situation?

Mr. Williams: It is not a case of being lax, it is a case of what kind of an arrangement you can get to have a quit lease. The lease they had was a Grain Commissioners lease and it had been adequate for them for a period. But then they wanted a new building, went into the planning-stage, and the plans for proceeding with the building and the approval thereof ran into the period of the lease and there just was not enough time. If you have the right to get out of the lease at any time at your convenience, you are obviously going to pay for that right throughout the whole duration of the lease.

Mr. Robinson: Exactly, but you are missing my point entirely. In the private sector anybody who is negotiating to build another building or something and he has a lease works it out so that his lease is up at the time he moves into the new building. Why cannot you do this in the public service?

[Interpretation]

M. Williams: Monsieur le président, on a d'abord étudié la possibilité d'obtenir un bail à court terme pour les installations existantes en vue de la date où la construction serait achevée; le propriétaire de l'endroit était prêt à négocier une entente ainsi fondée et a insisté pour que le bail soit de 5 ans. On a équipé l'endroit d'installations de laboratoire spéciales et les responsables de la Commission canadienne des grains, après étude de la situation, ont choisi d'opter pour le bail de 5 ans en vue de se garantir la présence de locaux en attendant que le nouvel édifice soit construit. Avant qu'elle déménage dans le nouvel édifice, le ministère des Travaux publics a entrepris de trouver un autre locataire, mais il fallait un locataire qui veuille occuper l'endroit pour deux ans et demi ou trois ans et il a été incapable de trouver, soit dans le secteur public soit dans le secteur privé un locataire qui accepte cette échéance. Deuxièmement, la Commission canadienne des grains avait installé un laboratoire; il s'en est suivi qu'advenant l'adoption de tout accord à terme on aurait dépensé des sommes hors de propos pour l'installation de ce laboratoire. En outre, ces installations étaient de peu d'intérêt pour les autres locataires éventuels. Nous avons fini par trouver quelqu'un qui veuille les utiliser en décembre. Nous avons connu environ 18 mois de non-utilisation de l'espace et nous avons réussi à y installer quelqu'un en décembre 1974 plutôt qu'en 1976, date d'expiration du bail.

M. Robinson: Avez-vous envisagé la possibilité d'occuper d'autres installations dans cette même région, outre cet endroit particulier, afin de pouvoir contracter un bail de 2 ans dans un autre endroit plutôt que ce bail de 5 ans?

M. Williams: La difficulté, voyez-vous, monsieur, c'est que les coûts d'installation d'un laboratoire auraient été prohibitifs en vue d'un bail de 2 ans. Les taux de location auraient été tels qu'il n'aurait pas été raisonnable d'installer un laboratoire pour une période de 2 ans.

M. Robinson: Je suppose donc que le propriétaire avait le beau rôle. Pourquoi n'aurait-on pas pu prévoir dans le bail, dès le début, certaines clauses d'expiration ou d'annulation, et ainsi de suite? Pourquoi s'y est-on lancé aveuglément? Le gouvernement a certainement déjà connu des circonstances semblables. On dispose toujours de clauses permettant de s'extirper d'un bail ou d'un contrat sous presque n'importe quel prétexte. Pourquoi cela s'est-il effectué de façon si relâchée?

M. Williams: Il ne s'agit pas de relâchement; il s'agit de tenir compte des conditions à satisfaire pour obtenir un bail que l'on puisse interrompre en tout temps. La Commission canadienne des grains disposait d'un bail qui satisfaisait à ses nécessités pour une certaine période. Mais elle a ensuite voulu s'installer dans un nouvel édifice, elle en a planifié la construction, et il s'est trouvé qu'avec les plans adoptés l'édifice ne serait pas prêt avant l'expiration du bail. Si l'on se prévaut du droit de rompre un bail n'importe quand, il faut ensuite évidemment payer ce droit pendant toute la durée du bail.

M. Robinson: Parfaitement, mais vous ne comprenez pas du tout ce que je veux dire. Dans le secteur privé, tout organisme qui prépare la construction d'un autre édifice dispose d'un bail qui expire au moment où il compte aménager dans le nouvel édifice. Pourquoi ne pourrait-on pas en faire autant dans le secteur public?

• 1150

The Chairman: Mr. Williams.

Le président: Monsieur Williams.

[Texte]

Mr. Williams: In the public service, Mr. Chairman, the intent and desire was to do that. However, the availability and the practicability for the grain commissioners in determining what they wanted, where it could be built, how it could be financed was such that we were not able to match it with the termination of the lease—that is, the initial lease. When they made the decision, I am not sure. When they came to us to do a new building, and with the arrangements within their own financing, at that stage their lease was terminated. We had to extend it to provide time to supply the new accommodations.

Mr. Robinson: The whole thing sounds like gross incompetence in the planning of this operation, going from a lease situation to obtaining actual quarters. I just cannot countenance that at all.

I want to go on to one more thing. Another question asked:

Did the department seek legal advice as to whether it could claim legal damages for the delay in the completion of the new building in Winnipeg?

There is a three-part answer; (c) part says:

(c) The Department of Public Works did not seek legal advice re compensation for delay because it was due to circumstances over which the contractors had no control.

I ask you, where there was so much money involved, first of all, why would you not seek legal advice? And how can you say that the delay was caused by circumstances over which the contractors had no control if you did not get legal advice?

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: Our construction contract has provisions in it that where the contractor is entitled to rely on the information provided by the department, and he is entitled to claim if that information is wrong, he is also entitled to claim in terms of time or costs if there is a change in the requirements from the time at which we award the contract and during the course of the construction. In this particular case, the requirements were changed in that we added a laboratory and a milling operation to the building. In addition to that, there was a general strike of the construction industry in Winnipeg in 1971, and when it is a general strike situation, the policy in government contracting is to allow that extension of time to the contractor.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: I would suggest to you that you are creating a new clause in the contract when you start talking about reliance doctrine. I do not know that this applies in any contract I have ever seen in the private sector.

Mr. Williams: Sir, it is in the government contract, and it is in many of the private contracts, that they are entitled to rely on the information you provide at the time of bidding.

[Interprétation]

M. Williams: Monsieur le président, c'est l'intention et le désir dans la fonction publique aussi. Néanmoins, la situation était telle que lorsque les commissaires ont voulu décider de l'immeuble qu'ils voulaient, où le construire et comment le financer, ce ne fut pas possible de coordonner le tout avec l'expiration du bail, c'est-à-dire du bail initial. Quand a-t-on pris la décision? Je n'en suis pas certain. Lorsqu'ils sont venus à nous pour la construction de ce nouvel immeuble, après avoir pris les dispositions pour s'autofinancer, leur bail avait déjà pris fin. Il a fallu demander une prolongation afin d'avoir le temps de trouver de nouveaux locaux.

M. Robinson: Il me semble que c'est un exemple d'incompétence au niveau de la planification, du bail à l'obtention de nouveaux locaux. Je ne peux tout simplement pas accepter tout cela.

Il y a encore un sujet que j'aimerais aborder. Une autre des questions posées est la suivante:

Le ministère a-t-il demandé des conseils juridiques pour savoir s'il lui était permis de réclamer des dommages vu le retard qu'il y a eu à terminer le nouvel immeuble à Winnipeg?

La réponse se divise en trois; la partie (c) dit:

(c) Le ministère des Travaux publics n'a pas cherché à obtenir un avis juridique quant à l'indemnisation qu'il pouvait demander vu le retard parce que celui-ci était dû à des circonstances qui échappaient au contrôle des entrepreneurs.

Pouvez-vous me dire, lorsque de telles sommes étaient en jeu, pourquoi on n'a pas cherché à prendre conseil d'un avocat? Et comment pouvez-vous prétendre que le retard découlait de circonstances qui échappaient au contrôle des entrepreneurs si vous n'avez pas cherché un tel avis juridique?

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Le contrat de construction contenait des dispositions stipulant que le constructeur était en droit de se fier aux renseignements fournis par le ministère et qu'il pouvait porter plainte si ces renseignements étaient faux ou réclamer un dédommagement pour le temps ou les coûts si on apportait des modifications aux devis à partir du moment où le contrat était donné et pendant la construction. Dans ce cas particulier, on a changé les devis en ajoutant un laboratoire et un moulin à l'édifice. En outre, il y a eu une grève générale dans l'industrie de la construction à Winnipeg en 1971 et dans ce cas la politique gouvernementale veut que l'on alloue un délai au constructeur.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: J'aimerais vous faire remarquer que vous ajoutez un nouvel article au contrat lorsque vous parlez de se fier aux renseignements. Je ne crois pas que cela s'applique aux contrats que j'ai déjà vus dans le secteur privé.

M. Williams: Monsieur, il s'agit d'un contrat gouvernemental, mais on trouve cet article dans de nombreux contrats privés, à savoir que le constructeur est en droit de se fier aux renseignements fournis au moment de la mise en chantier.

[Text]

Mr. Robinson: I would suggest to you, sir, that certainly the contractor had legal advice, and I cannot understand how you could make this kind of decision without having legal advice.

Mr. Williams: The matters of claims and whether payments are to be made are reviewed by our contract policy group, who are dealing with these things. In any item in which there is any question, the Department of Justice and our own legal adviser are involved.

Mr. Robinson: That really does not answer the question at all. I have asked you why you did not get legal advice. You are telling me that the policy committee, I assume, did not feel that they needed legal advice. I am suggesting to you that at all stages where there is money involved, certainly in a contract—in the interpretation of a clause of a contract and so on—legal advice is absolutely fundamental and necessary. I fail to understand why your department does not want legal advice, or does not accept it, or does not ask for it.

Mr. Williams: We do ask for legal advice, sir, and we accept it and we have a legal section. The Department of Justice provides us with seconded personnel to deal with these matters, and if there is any question whatsoever of the interpretation of a contract, that is given to them for their interpretation.

• 1155

Mr. Robinson: Anyway, what you are suggesting here is that you did not get any legal advice on this matter regarding the contract because the view of your group was that the contractor had all the rights, and because he had this reliance doctrine to lean upon there was no necessity of consulting legal advice.

Mr. Williams: That is correct.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Robinson. I just would remind the Committee that we are dealing with item (a) as well as (b), if you have questions on both those items. Mr. Towers.

Mr. Towers: I was wondering, Mr. Chairman, why the Commission decided that they had to have new premises because apparently they must have been fairly good premises when the government lost \$272,000 in that period of time.

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: I am not in a position to speak for the Grain Commissioners but as I understand it, it was a matter of a requirement for increased accommodation and activity and in some sense a centralization of their activities.

Mr. Towers: My next question is to the Deputy Auditor General, Mr. Chatelain. Mr. Chatelain, do you have any measurement by which you can decide for the Auditor General's Office whether or not there is a requirement for added space, and how much, and the quality of space that is required? Do you have any barometer or measure that is available to you to decide whether this is required or not?

[Interpretation]

M. Robinson: A mon avis, monsieur, l'entrepreneur avait certainement pris conseil de ses avocats et je ne comprends pas comment vous avez pu prendre une décision de ce genre sans en faire autant.

M. Williams: Nous avons un groupe qui revoit notre politique des contrats lorsqu'il s'agit de réclamations ou d'indemnités. Dans tout litige, nous demandons l'avis du ministère de la Justice et de notre propre contentieux.

M. Robinson: Cela ne répond pas du tout à la question. Je vous ai demandé pourquoi vous n'aviez pas pris conseil. Vous me répondez que le comité des politiques n'a pas cru opportun de chercher conseil. Je vous dirai qu'à mon avis toutes les fois qu'il est question d'argent, et certainement lorsqu'il s'agit d'un contrat, de l'interprétation d'un article d'un contrat, etc., il est absolument fondamental d'obtenir des conseils d'ordre juridique. Je ne vois vraiment pas pourquoi votre ministère ne veut pas prendre conseil, accepter le conseil, ni même le demander.

M. Williams: Nous demandons conseil, monsieur, nous acceptons le conseil et nous avons un contentieux au ministère. Le ministère de la Justice, en outre, nous fournit lorsque nécessaire du personnel pour s'occuper de ces questions. Lorsqu'il y a un litige quant à l'interprétation d'un contrat, c'est à ce personnel que nous nous adressons.

M. Robinson: Donc, vous n'avez pas eu recours à des conseils juridiques en ce qui concerne le contrat parce que votre groupe estimait que l'entrepreneur avait tous les droits et qu'il pouvait se reposer sur les informations qui lui étaient transmises.

M. Williams: C'est exact.

M. Robinson: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Robinson. J'aimerais rappeler aux membres du Comité que nous étudions les alinéas (a) et (b) du paragraphe 8.14. Monsieur Towers.

M. Towers: Monsieur le président, j'aimerais savoir pourquoi la Commission a décidé de s'installer dans des nouveaux locaux puisque, apparemment, les anciens étaient en très bon état et que le Gouvernement avait perdu \$272,000 pendant cette période.

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Je ne peux pas vous répondre au nom des commissaires mais il me semble qu'ils manquaient d'espace et que, de plus, ils voulaient centraliser leur activité.

M. Towers: J'aimerais maintenant m'adresser à l'auditeur général adjoint, M. Chatelain. Avez-vous un barème selon lequel le bureau de l'Auditeur général peut déterminer s'il existe un besoin en locaux supplémentaires ou plus appropriés?

[Texte]

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, the measure referred to, to which we would consult, would be the guidelines that are put out by Treasury Board. We would determine whether the guidelines were adhered to in so far as quantity and quality are concerned.

Mr. Towers: Mr. Chairman. I just wonder if Mr. Chatelain would tell us whether or not he is satisfied with the guidelines that are put out by Treasury Board.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, we have not studied the guidelines to determine whether they were justified or whether they were fair. At the moment we are doing a study of the application of government policy in the field of office accommodation and as part of that study we will be looking at the guidelines.

Mr. Towers: Getting back to the report, it is very hard for me to understand why there could not be a closer assessment made—this is not to the Auditor General, it is to the members of the department, Mr. Chairman—as to the date that the Canadian Grain Commission would be moving out of the older facility. As it progressed along it would seem to me that somewhere within 30 or 60 days there could have been a proper assessment made and this facility could have been put up for lease. Apparently this seems to be the problem because of the fact that they were not able to determine when the facility would be vacated.

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: The original schedule called for the building in June 1972; what changed the schedule was the addition of the additional facility, a laboratory facility, into what was principally an office building. A laboratory facility is very special, it affects the mechanical systems, the electrical systems and the architectural naturally. And in addition there was the unfortunate delay which took place because of the general strike of the construction industry. Those are the two factors that put the whole cycle of the production out of whack.

Mr. Towers: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Gentlemen, I have Mr. Schumacher and Mr. Halliday. I would remind you that we must deal with at least paragraph 8.13 this morning, so please make your questions short. Mr. Schumacher.

• 1200

Mr. Schumacher: Thank you, Mr. Chairman. It seems to me that our system of providing accommodation is not appropriate. I can sympathize with what Mr. Robinson has said, but I am not entirely sure whether it is all the Department of Public Works' fault. I sympathize with you because it seems to me that these departments sell Treasury Board on something and then you are given instructions that are practically impossible to carry out in an efficient manner. That is my impression. I do not know whether I am correct. I would like to hear your comments on it. And it seems to me. . .

Mr. Williams: I like the way you said that.

Mr. Schumacher: . . . that as the experts on accommodation, Public Works should have a lot more to say to these so called clients as to what they are going to have for accommodation. They seem to write their own specifications and sell Treasury Board, whom I think is quite a careless organization, and then you are given this job to do. I would like to know whether we should be considering recommending some sort of restructuring of the decision-making

[Interprétation]

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, le barème dont vous voulez parler est constitué par les directives établies par le Conseil du trésor. Ainsi, nous déterminons dans quelles mesures ces directives ont été observées, sur les plans quantitatifs et qualitatifs.

M. Towers: Monsieur le président, M. Chatelain pourrait-il nous dire s'il est satisfait par les directives établies par le Conseil du trésor.

M. Chatelain: Monsieur le président, nous ne les avons pas étudiées quant à leur valeur ou à leur équité. À l'heure actuelle, nous poursuivons une étude sur l'application des politiques gouvernementales dans le domaine des locaux de bureaux et je pense que ces directives seront examinées dans le cadre de cette étude.

M. Towers: Pour en revenir au rapport, je dois vous avouer que j'ai beaucoup de mal à comprendre, et je m'adresse aux fonctionnaires du Ministère, pourquoi une évaluation plus précise n'a pas été faite en ce qui concerne la date du déménagement de la Commission canadienne des grains. En effet, je pense qu'en 30 ou 60 jours il aurait été possible de faire une évaluation précise de la situation et que ces locaux soient libérés à la date prévue. Apparemment, c'est cela qui a créé tous ces problèmes.

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Le calendrier initial avait fixé la date au mois de juin 1972; cependant, ce calendrier a été modifié parce qu'il a fallu construire d'autres installations, notamment un laboratoire, dans cet immeuble. Comme vous le savez, un laboratoire nécessite une installation électrique et une architecture particulière. De plus, il y a eu cette grève générale dans le secteur de la construction et ces deux facteurs vous expliquent le retard apporté dans la construction.

M. Towers: Merci, monsieur le président.

Le président: Messieurs, j'ai encore sur ma liste les noms de MM. Schumacher et Halliday. Je dois vous rappeler que nous devons également étudier le paragraphe 8.13 ce matin, et je vous demanderais alors d'être brefs. Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Merci, monsieur le président. Il me semble que notre système de répartition des locaux n'est pas tout à fait adéquat. Je suis un peu d'accord avec M. Robinson, mais je ne suis pas tout à fait sûr que le seul coupable soit le ministère des Travaux publics. En effet, il me semble que les différents ministères essaient de convaincre le Conseil du Trésor que leurs besoins sont justifiés et qu'ensuite, le ministère des Travaux publics doit essayer de faire l'impossible. C'est tout du moins l'impression que j'ai. Je ne sais pas si j'ai raison. J'aimerais savoir ce que vous en pensez.

M. Williams: J'aime la façon dont vous l'avez dit.

M. Schumacher: A mon avis, les experts du ministère des Travaux publics devraient avoir davantage leur mot à dire en ce qui concerne les besoins en locaux des ministères clients. Il semble que ces derniers communiquent leurs exigences au Conseil du Trésor, qui, à mon avis, est un organisme tout à fait négligent, et qu'ensuite votre ministère soit chargé d'exécuter la tâche. Pensez-vous que nous devrions recommander une certaine restructuration du

[Text]

process and how we can do this at less cost to the taxpayer because every year we get examples of terrible waste and yet there is always a good explanation by Public Works as to why they could not do it. Although I would like to ask another question or two about this particular case after, in general, it seems to me that you are in a bad position.

I am thinking of a case in my own little town of Drumheller where the Department of Agriculture decided they wanted to get their Health of Animals Branch moved down to a street level, store front location. I do not know why. They do not do any retail trade and they have been in the Public Building for 30 or 35 years without any difficulty. The veterinarian in charge did not want to move, but was forced to move and the taxpayers of this country are paying a greatly increased rent for unnecessary accommodation. I think somebody was very careless there. However, Public Works does well. Agriculture arranged this and Treasury Board approved it so we go and do it. They do not seem to have any control at all. Do you give Treasury Board any advice or do you find that they will not listen to your advice?

Mr. Williams: No, if it is office accommodation, we endeavour to acquire office accommodation to the standards which have been promulgated by Treasury Board. In some cases, you are bound a bit by what the market has available, but that is the general tone of it. If you get to some specific activity of a department which requires a special facility for whatever their program is, they are entitled to dictate what they need to carry out that kind of program. They are in the position to determine when they need it and how much they need, and we respond.

Mr. Schumacher: You cannot question them in anyway.

Mr. Williams: We can question only in the sense that, do you have Board approval for the program?

Mr. Schumacher: I guess you are confirming what my suspicions were.

Mr. Williams: Pardon?

Mr. Schumacher: You are confirming what my suspicions were, that it is between the department and Treasury Board and you are just the meat in the sandwich.

Mr. Williams: In many cases, yes.

Mr. Schumacher: Do you think that is the proper way it should be done? They do not make any use of your departmental expertise.

Mr. Williams: It is not a question of the expertise we have. We can give them alternatives to meet their particular requirements.

The Chairman: Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: Yes, but it seems to me, in many cases, they do not really know what their requirements are and maybe Public Works, because of their broad operations, would have a better idea of what they could get by with.

[Interpretation]

processus de prise de décisions? Comment pourrions-nous le faire à un moindre coût pour le contribuable? Comme vous le savez, chaque année, nous avons des exemples de gaspillage énorme et le ministère des Travaux publics trouve toujours une bonne explication. Avant de vous poser une ou deux questions à ce sujet, j'aimerais vous dire que, de façon générale, vous vous trouvez, à mon avis, dans une position peu enviable.

Je pense à ce cas qui s'est produit dans ma petite ville de Drumheller où le ministère de l'Agriculture avait décidé de faire déménager sa Direction des soins vétérinaires afin de la rendre plus accessible au public. Je n'arrive pas à comprendre pourquoi, car cette direction n'a aucune activité commerciale et elle occupait le «Public Building» depuis 30 ou 35 ans sans aucun problème. Le vétérinaire responsable ne voulait pas déménager, mais il y a été forcé, alors que les contribuables paient des loyers sans cesse croissants pour des locaux tout à fait inutiles. Il me semble que quelqu'un a fait preuve d'une grande négligence dans cette affaire. Cependant, le ministère des Travaux publics fait bien son travail. Le ministère de l'Agriculture avait arrangé tout cela avec le Conseil du Trésor qui avait approuvé le déménagement. Il ne semble y avoir aucun contrôle sur ce genre d'abus et j'aimerais savoir si vous donnez des conseils au Conseil du Trésor et si celui-ci les observe?

M. Williams: S'il s'agit de locaux pour bureaux, nous essayons d'acheter des locaux répondant aux normes établies par le Conseil du Trésor. Dans certains cas, vous êtes bien obligé d'accepter ce que le marché vous offre mais, de façon générale, nous appliquons ces normes. En ce qui concerne des activités particulières d'un ministère, si celui-ci exige des installations spéciales pour un programme quelconque, il a le droit de dicter sa volonté pour la bonne application de ce programme. C'est à nous de répondre à ce qu'il demande.

M. Schumacher: Vous ne pouvez donc pas discuter.

M. Williams: Nous pouvons simplement leur demander s'ils ont l'approbation du Conseil du Trésor pour le programme en question.

M. Schumacher: Vous confirmez mes craintes.

M. Williams: Pardon?

M. Schumacher: Vous confirmez mes craintes, à savoir que vous êtes pris en sandwich entre le ministère client et le Conseil du Trésor.

M. Williams: C'est en effet souvent le cas.

M. Schumacher: Pensez-vous que ce soit normal? Apparemment, on ne fait nullement appel à l'expertise de votre ministère?

M. Williams: Ce n'est pas une question d'expertise. Nous pouvons leur offrir plusieurs solutions pour répondre à leurs besoins particuliers.

Le président: Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Oui, mais il me semble que, très souvent, ces ministères ne savent pas exactement ce dont ils ont besoin et que le ministère des Travaux publics, étant donné l'étendue de ses activités, en aurait, lui, une meilleure idée.

[Texte]

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: The only place where we could really say that would occur would be, perhaps, in office accommodation.

Mr. Schumacher: There is a lot of that.

Mr. Williams: That is correct. But in terms of office accommodation, there are other requirements which they may have in terms of location that...

Mr. Schumacher: They may think they have.

Mr. Williams: We are not in a position to judge whether or not the UIC should be on a ground floor and in a particular area, that is their judgment, and similarly, with the post office. I am not sure about the agricultural situation you mentioned. They are in a position to judge where they have to be and the kind of accommodation they need for that specific program item.

The Chairman: Thank you, Mr. Schumacher.

• 1205

Mr. Schumacher: Mr. Chairman, I do not accept that they are in the best position to judge. I just do not accept that. And with all due respect, I have to disagree with the Deputy Minister on that. If I had anything to do with it I would see that Public Works required at least recommendations respecting any specifications that were put in by the departments to the Treasury Board.

Mr. Williams: Well we do, where there are standards and that does not constitute a problem, and if there are enough standards for that then we are really not in a position to make the judgment. We can and we do where there are alternatives. Where this alternative is more expensive than that one, then there is a judgment to be made. Our information is taken into consideration when the occupying department makes its decision.

The Chairman: Gentlemen, I must remind you that we have one other item we must deal with. Would you please make your questions and answers as brief as possible because...

Mr. Schumacher: Mr. Chairman, whether or not you have items to deal with, we must get some of these things straightened out. It is no use just going over it with a quick slap, dash, if we are not going to get to the root of this thing because every year we have terrible wastage in this area.

When the Deputy Minister talks about standards and things, the Treasury Board, I suppose, develops those standards. What input does the Department of Public Works have with the Treasury Board towards developing the standard? I am sure that Treasury Board has demonstrated that it does not have all the knowledge on earth.

Mr. Williams: We do develop the standards and make recommendations to Treasury Board, and we discuss them with Treasury Board and with other departments. We propose standards to Treasury Board for their acceptance and then these are promulgated by Treasury Board who dictates what the standard will be.

[Interprétation]

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Le seul secteur dans lequel cela est possible est celui des locaux pour bureaux.

M. Schumacher: C'est un secteur très important.

M. Williams: C'est exact, mais, même dans ce secteur, il y a d'autres exigences concernant l'emplacement,...

M. Schumacher: Ils s'imaginent peut-être que c'est un besoin.

M. Williams: Ce n'est pas à nous de décider si la CAC doit occuper un rez-de-chaussée dans telle région; c'est la même chose avec le ministère des Postes. Je ne suis pas très au courant du cas que vous avez mentionné en ce qui concerne le ministère de l'Agriculture, mais ce sont les ministères qui peuvent décider s'ils ont besoin de ce genre de locaux pour l'exécution de tel ou tel programme.

Le président: Merci, monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Monsieur le président, je ne pense pas que ce ministère soit dans une position adéquate pour juger. Je dois donc vous dire, très respectueusement, monsieur le sous-ministre, que je ne suis pas d'accord avec vous. Si l'on me demandait mon avis, je m'assurerais que le ministère des Travaux publics exige au moins des recommandations au sujet des spécifications proposées par les ministères au Conseil du Trésor.

M. Williams: C'est ce que nous faisons lorsqu'il y a des normes. Ceci ne pose pas de problème et, s'il y a suffisamment de normes, nous ne sommes pas alors en position de juger. Nous pouvons le faire lorsqu'il y a plusieurs choix possibles. Si tel choix coûte plus cher que tel autre, il faut bien rendre un jugement. Notre information est prise en considération lorsque le ministère occupant prend sa décision.

Le président: Messieurs, j'aimerais vous rappeler que nous devons nous occuper d'un autre sujet, et je vous demanderais en conséquence, de nous donner des questions et réponses aussi brèves que possible.

M. Schumacher: Monsieur le président, que vous ayez ou non d'autres sujets à examiner, il est important de tirer cette situation au clair. En effet, si nous ne faisons pas notre travail correctement, il y aura des gâchis considérables, année après année.

Je suppose que le Conseil du Trésor élabore les normes dont parle le sous-ministre. J'aimerais donc savoir quelle est la participation du ministère des Travaux publics à ce travail d'élaboration. En effet, le Conseil du Trésor a amplement prouvé qu'il n'est pas compétent dans tous les domaines.

M. Williams: Nous élaborons des normes et présentons des recommandations au Conseil du Trésor, qui font ensuite l'objet de discussion avec le Conseil du Trésor lui-même et avec les autres ministères. Lorsqu'elles sont acceptées, ces normes sont promulguées par le Conseil du Trésor.

[Text]

The Chairman: Mr. Schumacher, if I may, I would remind you that in looking at paragraph 8.12, Increasing rental accommodation costs, we will on Thursday be getting right into the meat of the item you are discussing. So you are sort of going ahead and getting into our next meeting's work.

Mr. Schumacher: Fine.

The Chairman: The policy, the program is laid out in paragraph 8.12. That is why I cautioned you that we should deal with the items we want to deal with and that we have listed for today.

Mr. Schumacher: May I ask just one final question?

The Chairman: Yes.

Mr. Schumacher: As I understand the situation in this case, there was about a year's delay because of strikes. What efforts did the Department of Public Works make to advertise this space and when was the advertisement placed? Surely within at least six months before the Board moved they knew the occupancy date—probably well before six months. What efforts were made to sublet these premises?

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: I am not sure that we advertised. I will have to check that.

The first action we took was to see if there were alternative government departments that were requesting space that could be accommodated in that particular space, and that was the eventual solution.

The Chairman: Thank you, Mr. Williams.

Did you have questions on this item, Mr. Halliday?

Mr. Halliday: Mr. Chairman, I can save you some time because my question was related to the penalty clause that Mr. Robinson handled far more adequately than I could have done.

The Chairman: Thank you.

Have you another question, Mr. Towers.

Mr. Towers: Yes, thank you, it is a supplementary. Possibly it overlaps with paragraph 8.13 too. But it was a question to Mr. Chatelain as well as the Deputy Minister, and it has to do with our *Minutes* of November 14, 1974, wherein it states:

As the Committee notes, the costs of excessive or unused office accommodation are a charge on the Department of Public Works budget, whereas if these rental costs were allotted to the actual departments leasing this space, the departments would be more cautious in their forecasts, more modest in choice of office building and would make a more determined effort to avoid overspending of their budget allotment.

My question, Mr. Chairman, is what progress has been made along these lines, because this is the very thing we are talking about? The Department of Public Works is being accused perhaps of misuse of funds whereas the department should be responsible.

[Interpretation]

Le président: Si vous me le permettez, monsieur Schumacher, je voudrais vous signaler que nous analyserons ce sujet en détail, jeudi, lorsque nous en viendrons au paragraphe 8.12, augmentation des coûts de location. En fait, vous avez pris de l'avance sur la prochaine réunion.

M. Schumacher: Très bien.

Le président: Cette politique est définie dans le paragraphe 8.12. C'est pourquoi je vous rappelais de poser des questions sur les sujets qui sont prévus pour aujourd'hui.

M. Schumacher: Puis-je poser une dernière question?

Le président: Oui.

M. Schumacher: Si je comprends bien, il y a eu ici un retard d'une année, du fait des grèves. Le ministère des Travaux publics a-t-il fait de la publicité pour trouver des locataires et, si oui, quand? En effet, le Ministère connaissait certainement, au moins 6 mois à l'avance, la date de déménagement du Conseil. S'est-il donc efforcé de sous-louer ces bureaux?

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Je ne suis pas certain que nous ayons fait de la publicité à cet effet. Je devrai vérifier.

La première chose que nous ayons faite a été de chercher si d'autres ministères fédéraux pouvaient être logés dans ces bureaux et il s'est trouvé que cette solution fut adoptée.

Le président: Merci, monsieur Williams.

Avez-vous des questions à poser sur ce sujet, monsieur Halliday?

M. Halliday: Je vais vous faire gagner du temps, monsieur le président, puisque ma question qui concernait les pénalités, a été réglée par M. Robinson de manière beaucoup plus compétente que je n'aurais pu le faire.

Le président: Merci.

Avez-vous une autre question, monsieur Towers?

M. Towers: Merci, monsieur le président. Cette question concerne peut-être également le paragraphe 8.13 mais elle porte essentiellement sur le procès-verbal de notre réunion du 14 novembre 1974, et s'adresse à M. Chatelain aussi bien qu'au sous-ministre. En effet, je lis dans ce procès-verbal:

Comme on l'a déjà signalé, les coûts des bureaux supplémentaires ou inutilisés sont imputés au budget du ministère des Travaux publics alors que s'ils l'étaient au ministère locataire, ceux-ci élaboreraient leurs prévisions avec beaucoup plus de soins, seraient plus modestes dans leurs prétentions et s'efforceraient plus sincèrement d'éviter tout dépassement de leur budget.

Ma question est la suivante: des mesures ont-elles été prises à cet égard? A-t-on fait des progrès dans cette voie puisque le mauvais usage de fonds que l'on reproche au ministère des Travaux publics devrait peut-être en fait être reproché à d'autres ministères.

[Texte]

The Chairman: Mr. Towers, that is Thursday's work. We are trying to follow an orderly procedure and deal with paragraph 8.13 today and then with 8.12. You are right into work on paragraph 8.12 which, by the looks of the clock, will be dealt with on Thursday. I am in the hands of the Committee but we are trying to follow an orderly procedure and do these items as listed. Could you perhaps pose that question...

• 1210

Mr. Robinson: Maybe they could answer it. They are trying very hard to find the answer; maybe they can come up with it now. But if they need more time we could hold it over to the next day.

Mr. Williams: Are we dealing with the question on the report?

The Chairman: This is the problem we face.

Mr. Williams: We are trying to get to paragraph 8.13 or...

The Chairman: This would be when we come to paragraph 8.12. If you want to just hold that, Mr. Towers...

Mr. Towers: I am in your hands, Mr. Chairman.

The Chairman: All right. I think perhaps we should go on now to paragraph 8.13 and then come to 8.12, when we could raise that question again, in order to keep an orderly procedure here. Otherwise we will become bogged down.

I will now turn to paragraphe 8.13.

8.13 *Cost of unfinished leased accommodation.*

The Chairman: I will ask Mr. Chatelain whether he has any statement on paragraph 8.13.

Mr. Chatelain: Yes, a brief one, Mr. Chairman. On a number of occasions in past years the Public Accounts Committee has expressed its concern about recurring cases in government departments where rent is paid for unused accommodation. In this particular case, the department committed itself to certain leasing arrangements within the national capital area that called for rental payments to commence within a specified time after tenders were accepted, regardless of occupancy. The anticipated occupancy by tenant departments did not fully occur as anticipated, with the result that rental costs for unoccupied space amounted to \$487,000 to March 31, 1975. Costs for unoccupied space for the same buildings during 1975-76 amounted to \$4,068,000 and, as the buildings are still not fully occupied, there will be additional costs of this sort incurred during the fiscal year 1976-77.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain.

Mr. Darling.

Mr. Darling: Mr. Chairman, could I direct a couple of questions to the Deputy Minister of Public Works? I think I asked this same question of your predecessor of illustrious name, John A. MacDonald. Is that correct?

[Interprétation]

Le président: Il s'agit-là d'une question que nous examinerons jeudi, monsieur Towers. Pour l'instant, nous essayons de respecter l'ordre du jour et de limiter nos questions aux paragraphes 8.12 et 8.13. Évidemment, votre question concerne le paragraphe 8.12, mais, étant donné l'heure, j'ai l'impression que nous n'en traiterons que jeudi. Je suis à votre service, mais nous essayons de procéder de façon ordonnée en suivant la liste des articles. Voulez-vous peut-être reposer votre question...

M. Robinson: Ils pourraient peut-être y répondre. S'ils essaient vraiment de trouver la réponse, peut-être peuvent-ils l'apporter maintenant. S'ils ont besoin de plus de temps, nous pouvons reprendre cet article un autre jour.

M. Williams: S'agit-il du vote concernant le rapport?

Le président: Voilà notre problème.

M. Williams: Nous voulons passer au paragraphe 8.13 ou...

Le président: La question se pose au paragraphe 8.12. Si vous voulez réserver cette question, monsieur Towers...

M. Towers: Comme vous le voulez monsieur le président.

Le président: Très bien. Je pense que nous pouvons maintenant passer au paragraphe 8.13 pour revenir ensuite à 8.12, lorsque nous pourrons de nouveau soulever cette question afin de procéder d'une façon ordonnée. Autrement, nous serons tous mêlés.

Je passe maintenant au paragraphe 8.13.

8.13 *Coûts de locaux loués non terminés.*

Le président: Je vais demander à M. Chatelain s'il a une déclaration à faire au sujet du paragraphe 8.13.

M. Chatelain: Oui, une courte remarque monsieur le président. A plusieurs reprises au cours des années passées, le Comité des comptes publics a exprimé son inquiétude dans les cas où des ministères doivent chaque fois payer des loyers pour des locaux qui ne sont pas utilisés. Dans ce cas, le ministère s'est engagé à payer la location dans la région de la Capitale nationale où les loyers devaient commencer à un certain moment donné après que les soumissions étaient acceptées, que ce soit la date de l'occupation des locaux. L'occupation prévue par le ministère locataire ne s'est pas produite au moment anticipé, et les coûts de location inoccupés s'est levés à quelque \$487,000 au 31 mars 1975. Les coûts pour les locaux inoccupés pour les mêmes édifices pendant 1975-1976 s'élevaient à \$4,068,000 et, étant donné que les édifices ne sont pas encore pleinement occupés, il y aura des coûts additionnels de ce genre pour l'année financière 1976-1977.

Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Chatelain.

Monsieur Darling.

M. Darling: Monsieur le président, j'aimerais poser quelques questions au sous-ministre des Travaux publics. Je pense que j'ai posé la même question à votre prédécesseur qui porte un nom illustre, John A. MacDonald, n'est-ce-pas?

[Text]

Mr. Williams: That is his name. I am not sure of the question, sir.

Mr. Darling: The question is, Mr. Williams, that I would assume that you are the biggest landlord in Canada...

Mr. Williams: Yes, I think that is true.

Mr. Darling: ... which is quite an onerous position. Certainly, I guess we have been jumping the gun, but a lot of us members of Parliament who are constantly being told about expenditures of money, and gross expenditures, do not look with the greatest of pride, though maybe with some envy, at these palaces, these sultans' palaces, that are occupied by the Public Service, especially when a lot of us are doing our business from little holes in the walls that you could spit across quite easily. You mentioned this unused accommodation and, of course, this is another sore spot. I know the Committee, a year or so ago, were hoping to have the privilege of visiting some of these buildings. We never were able to get together and get out and look at them to see the vacant accommodation and the reason for it. Then, a lot of us want to see some of the used accommodation, just to walk on velvet carpeting and so on for a change.

Mr. Williams, does the Department of Public Works publish each year the cost of unused accommodation, and if not, why not?

An hon. Member: They are too embarrassed.

Mr. Williams: We do not publish it. We respond to requests for information on it, such as the Auditor General or someone else puts to us.

Mr. Darling: COuld this be done?

Mr. Williams: It could be done if it were asked for, but it would have to be for a specific point in time, of course, as it is a flexible thing.

Mr. Darling: The blame for this, Mr. Williams, I would assume, would be on the individual department that comes to you with specifications and so on. They give you the time frame and all the rest of it and then they do not step in and take it. Is that not correct?

Mr. Williams: It is not that simple or that clear; no, it is not, sir.

Mr. Darling: Is the Department of Public Works, then, to blame? Either one or the other is.

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: It is a situation where we will accumulate request for additional accommodation from government departments. We will ask for authority to acquire this accommodation. We have a building program which is bringing buildings on line which will vacate some and so we try and match up the use of that accommodation as tightly as we possibly can, recognizing there is always some swing space when you move. You move them probably twice because the one that moves out, the next one does not necessarily move into that same space. The space does not match up. So we have a problem of the actual physical moving of people.

[Interpretation]

M. Williams: C'est bien son nom. Je n'ai pas très bien compris la question monsieur.

M. Darling: Voici ma question, monsieur Williams, je suppose que vous êtes le plus gros propriétaire au Canada...

M. Williams: Oui, Je crois que c'est juste.

M. Darling: ... c'est une charge très lourde. Je pense que nous avons procédé un peu vite, mais beaucoup d'entre nous au Parlement, nous entendons constamment parler des dépenses, de dépenses brutes, et nous ne voyons pas avec beaucoup d'orgueil mais avec beaucoup d'envie, ces palaces, dignes de Sultans, qu'occupe la Fonction publique, surtout qu'une grande majorité d'entre nous devons occuper de tout petits bureaux, terriblement exigus. Vous avez parlé de locaux non occupés et évidemment là encore vous tournez le fer dans la plaie. Je sais qu'il y a un an à peu près le comité espérait avoir le privilège de visiter certains de ces édifices. Nous n'avons jamais pu le faire. Beaucoup d'entre nous voudraient bien les visiter, et pouvoir marcher sur des tapis de velours pour faire changement.

Monsieur Williams, est-ce que le ministère des Travaux publics publie chaque année le coût des locaux inoccupés. Sinon, pourquoi pas?

Une voix: Ils sont trop embarrassés?

M. Williams: Nous ne le publions pas. Nous répondons aux demandes d'information sur le sujet, comme par exemple celles de l'Auditeur général ou de quelqu'un d'autre qui nous poserait des questions.

M. Darling: Est-ce que ça pourrait se faire?

M. Williams: Ça pourrait se faire, si on nous le demandait. Il faudrait le demander pour un moment précis, évidemment, car c'est une situation qui peut changer d'un jour à l'autre.

M. Darling: Je suppose que la responsabilité en revient au ministère qui s'adresse à vous, qui vous donne un échéancier par exemple, qui n'est pas prêt ensuite à occuper les lieux, n'est-ce pas?

M. Williams: Ce n'est pas aussi simple ni aussi clair.

M. Darling: Est-ce que le ministère des Travaux publics est à blâmer? C'est l'un ou l'autre.

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Les ministères devant cesser de s'adresser à nous pour obtenir des locaux supplémentaires. Nous allons demander les pouvoirs nécessaires à l'acquisition de ces locaux. Nous avons un programme grâce auquel nous veillons à ce que tout espace laissé vacant soit entièrement utilisé. Il faut bien admettre, cependant, que lorsqu'on déménage, il reste toujours un espace libre; il peut y avoir deux déménagements car le service qui aménage ne couvre pas nécessairement l'espace laissé vacant par le service qui vient de quitter les locaux. Le déplacement des personnes cause un problème réel.

[Texte]

The second part is when we accumulate. We will go for a solution. In these cases, we are dealing with lease solutions. We will ask for authority to advertise and find out what we can lease. At the time we put out the lease tender call so people can prepare bids, we have to give them a schedule of when the payment will start once we have accepted their tender. The problem is that having given that time, you have to know who is going to move in. The client department who is going to move in has to know into which building they are going to move. They have to determine what relationship they want between their various functions and provide the information so a layout can be made for all of the interior partitioning, lighting and any special facilities they need—computers or whatever—in open office space or cellular office space. They have to give all of these.

In the particular case that has been referred to, we had a tremendous accumulation of space. We went to a lease tender and arrived at specific prices; we drew a line that we would not pay more than what was a reasonable price for the standard of accommodation. We were in a position to take only a very small percentage of the requirements to satisfy a very small percentage of the requirement so we had a lease price that was firm once we accepted. The client departments did not know in which building they were going and they could not get on with their layout until that was done. The only thing we were doing was protecting a competitive price we had under those conditions.

The Chairman: Your last question, Mr. Darling.

Mr. Darling: Mr. Chairman, can you give us a breakdown on this \$487,000 for rental costs for unoccupied space as of March 31, 1975? Also a breakdown for the \$4 million which is certainly a substantial amount for the 1975-76?

Mr. Williams: Do you mean to whom the payments are made for what space?

Mr. Darling: Well, this breakdown of the...

Mr. Williams: Yes, but in terms of the building and the amount of payment for this specific building?

Mr. Darling: Yes.

Mr. Williams: And the eventual occupant I take it?

Mr. Darling: Right.

Mr. Williams: Yes, I do not have it here. I have a list of the departments in but I do not have it in exactly that format but I will provide it for you. Could we have it by Thursday. Pardon. Do we have it? Oh, I am sorry. An anticipation document has been prepared.

Mr. Darling: Thank you.

Mr. Williams: I will give this to the clerk, if you wish.

The Chairman: We will have it attached as an appendix to today's proceedings.

Mr. Williams: All right. Fine. It has the buildings and the amounts paid. It does not relate to departments. I have a separate one which deals with departments and buildings. Perhaps I could table the two...

[Interprétation]

Il y a par ailleurs le problème de l'accumulation. Nous trouvons une solution. Dans le cas qui nous occupe, il s'agit d'une location. Nous demandons l'autorisation de passer des annonces et nous déterminons ce que nous pouvons louer. Nous lançons un appel d'offres de manière à ce que les gens puissent préparer leurs soumissions et, simultanément, nous leur disons que débiteront les versements une fois que nous aurons accepté leur offre. Ensuite, il faut déterminer qui aménagera dans ces locaux. Le ministère client doit également savoir dans quel bâtiment il va aménager. Il doit préciser les rapports qui existeront entre les différents services et fournir tous les renseignements qui permettront d'établir un plan fixant l'emplacement des cloisons, de l'éclairage et de certaines installations, notamment des ordinateurs, et prévoyant que l'espace sera ouvert ou cloisonné. Tous ces détails sont nécessaires.

Dans le cas qui nous occupe, nous avions une énorme accumulation d'espaces. Nous avons lancé un appel d'offres et nous nous sommes arrêtés sur des prix précis; nous avons établi une limite compte tenu de ce qui nous semblait raisonnable pour des locaux de titre courant. Nous ne pouvions satisfaire qu'un très petit nombre de monde de sorte que le montant du bail serait définitif une fois que nous l'aurions accepté. Les ministères clients ignoraient quels locaux leur seraient affectés et ils ne pouvaient donc pas établir leur plan. Nous cherchions seulement à protéger le prix compétitif qui nous était accordé dans ces conditions.

Le président: Votre dernière question, monsieur Darling.

M. Darling: Monsieur le président, pouvez-vous nous donner le décompte de ces \$87,000 qui représentent les coûts de location s'appliquant à des locaux inoccupés au 31 mars 1975? Pouvez-vous également nous donner le décompte des 4 millions de dollars, ce qui représente une somme considérable pour 1975-1976?

M. Williams: Voulez-vous savoir à qui sont versés ces loyers?

M. Darling: Je veux le décompte de...

M. Williams: Oui, mais est-ce le montant qui s'applique à chaque bâtiment que vous voulez connaître?

M. Darling: Oui.

M. Williams: Ainsi que ses occupants éventuels?

M. Darling: C'est cela.

M. Williams: Je n'ai pas cela ici. J'ai la liste des ministères mais sans les précisions que vous me demandez. Est-ce que nous pourrions avoir ces renseignements pour jeudi? Excusez-moi, les avons-nous ici? Oh, je m'en excuse. Il existe un document.

M. Darling: Je vous remercie.

M. Williams: Je le remettrai au greffier, si vous voulez.

Le président: Nous le porterons en appendice aux comptes rendus de la séance d'aujourd'hui.

M. Williams: C'est très bien. Ce document contient la liste des bâtiments et des montants versés. Il ne se rapporte pas aux ministères. J'en ai un autre à cet effet. Je pourrais peut-être déposer ces deux documents.

[Text]

● 1250

Mr. Darling: Could that be tabled with it? I think it would be of interest to the Committee, Mr. Chairman.

Mr. E. F. Atkins (Program Management Evaluation, Department of Public Works): If I may interrupt to reply to your question number 5, Appendix D gives a listing of the occupying departments by building; the rate per square foot that we are paying in each of those buildings, and the terms of the lease. This will be complementary to that information.

Mr. Williams: We give the answer that . . .

Mr. Darling: Is the information there on the vacant space they are paid \$487,000 for? That is what I wanted to know.

Mr. Williams: That is in here, sir.

Mr. Darling: And also the \$4,068,498 for the current year, which is no small sum.

Mr. Williams: Correct.

The Chairman: Thank you, Mr. Darling. That will be tabled as an appendix.

I have, Mr. Francis and Mr. Robinson on paragraph 8.13.

Mr. Francis: Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Williams if we are talking only about a specific lease-purchase proposal called in March, 1974. Does this all relate to that specific situation?

Mr. Williams: No, it includes some other buildings as well.

Mr. Francis: Mr. Chairman, could a list of the specific buildings, their locations and their owners be filed with the Committee?

Mr. Williams: We have everything but the owners here.

The Chairman: That will be filed as an appendix to our minutes of proceedings.

Mr. Francis: Thank you, Mr. Chairman.

Are all the buildings in the City of Ottawa, or are some of them in Hull or outside the region?

Mr. Williams: There is one classified "Vanier", but apart from that, Ottawa.

Mr. Francis: They are all in the regional municipality of Ottawa.

Mr. Williams: That is right.

Mr. Francis: This is a lease-purchase formula in each case?

Mr. Williams: The L'Esplanade Laurier is lease-purchase. It is one of the eight buildings.

Mr. Francis: The rest are strictly lease.

Mr. Williams: That is correct.

Mr. Francis: So there is no recovery. Where there is a lease purchase, theoretically at least part of the funds would relate to the purchase option.

[Interpretation]

M. Darling: Pourriez-vous également déposer ce document? Je crois qu'il intéresserait le comité.

M. E. F. Atkins (Programme de l'évaluation de la Gestion, Ministère des Travaux publics): Permettez-moi de vous interrompre et de répondre à la question no 5; l'appendice D vous donne une liste de ministères et des bâtiments qu'ils occupent respectivement, le tarif de la location au pied carré pour chacun pour ces bâtiments ainsi que les conditions du bail. Cela complétera les renseignements que vous avez déjà.

M. Williams: Nous répondons que . . .

M. Darling: Est-ce qu'on y trouve les renseignements concernant les \$487,000 et les locaux vacants auxquels cette somme correspond? C'est ce que je voulais savoir.

M. Williams: Cela s'y trouve, monsieur.

M. Darling: Ainsi que les \$4,068,489 pour l'année en cours, ce qui n'est pas négligeable?

M. Williams: C'est exact.

Le président: Merci, monsieur Darling. Ce sera porté en appendice.

La parole sera à M. Francis puis à M. Robinson au sujet du paragraphe 8.13.

M. Francis: Monsieur le président, je voudrais demander à M. Williams s'il s'agit ici d'une proposition de location vente qui remonte à mars 1974?

M. Williams: Non, cela englobe d'autres bâtiments.

M. Francis: Monsieur le président, pourrait-on nous communiquer une liste des bâtiments, leur remplacement et le nom de leur propriétaire?

M. Williams: Nous avons tout cela ici excepté le nom des propriétaires.

Le président: Cela sera porté en appendice au compte rendu de cette séance.

M. Francis: Merci, monsieur le président.

Est-ce que tous ces bâtiments sont situés à Ottawa ou en existe-t-il à Hull ou même en dehors de la région?

M. Williams: Il en existe un à Vanier mais à part celui-là, ils se trouvent tous à Ottawa.

M. Francis: Ils sont tous situés dans la municipalité régionale d'Ottawa.

M. Williams: C'est exact.

M. Francis: Et dans chacun des cas, il s'agit d'une location-vente, n'est-ce pas?

M. Williams: Pour l'Esplanade Laurier, il s'agit d'une location-vente. C'est l'un des huit bâtiments.

M. Francis: Les autres sont uniquement loués à bail.

M. Williams: C'est exact.

M. Francis: C'est donc à fonds perdus. Dans le cas d'une location vente, une partie des fonds sert théoriquement à l'achat.

[Texte]

Mr. Williams: That is correct.

Mr. Francis: That is true of only one building?

Mr. Williams: We start paying earlier than we would otherwise.

Mr. Francis: Was this a sort of crash program to deal with a specific space problem anticipated in this area, or has it been adopted in other regions? Is this a general policy of the department?

Mr. Williams: We had a much larger backlog in Ottawa. I suppose it may have occurred in the past but it was certainly a very ...

In January 1974, we had requests for 1.2 million square feet. When we went out to tender, that was the magnitude of the problem. What was understood between ourselves and Treasury Board was that the Treasury Board would not necessarily depend on the rates we got and what was available. They would review the entitlements of departments to this because it was coming into a period when the population in Ottawa would be examined. It was recognized that once we had established what was available and at what kind of prices, the entitlement would be reviewed. By the time of the review we did not take as much space as was indicated at that time, and during the same period other additions were being made to requirements. When we examined it with Treasury Board they gave approval only on the first part of the tender call; they gave approval for only about 300,000 of the 1.2 million square feet we had identified at the time.

Mr. Francis: Those of us, Mr. Chairman, who have tried to look at the picture of government requirements for space are somewhat mystified. In 1974, there was apparently a crash program to get extra space. Four years previously I believe the National Capital Commission and the Minister of Public Works had issued a major warning to developers that there was too much space, that the future growth of the capital would be restricted and that there would be a serious oversupply. Was that not so? Do you recall this, Mr. Williams?

Mr. Williams: Yes, that is correct.

• 1255

Mr. Francis: I am not overstating it. Was it not so that a notice was given by the Minister and by the National Capital Commission to the private industry that there was a potential serious glut in Ottawa of office accommodation?

Mr. Williams: Well, the statement was made that with the capital construction planned in the Ottawa-Hull area he could foresee that if rental accommodation provided by the private entrepreneur was continued at the rate it was going at that stage then there would be a surplus.

Mr. Francis: But the net effect was to discourage private investment and then create a shortage. In other words, private industry practically has been unable to rely to any degree on the forecast of accommodation put forward by the government over a period of time in the capital.

Mr. Williams: I do not think they did rely on it because they certainly went ahead building.

[Interprétation]

M. Williams: C'est exact.

M. Francis: Et cela ne vaut que pour un seul bâtiment?

M. Williams: Nous commençons à payer plus tôt que nous ne le ferions autrement.

M. Francis: Est-ce que ce programme a été conçu pour résoudre rapidement un problème d'espace que l'on prévoyait dans ce secteur, ou bien a-t-il été adopté dans d'autres régions? S'agit-il d'une politique courante du ministère?

M. Williams: Les besoins étaient beaucoup plus pressants à Ottawa. Cela s'est peut-être déjà produit antérieurement mais ...

En janvier 1974, on nous demandait 1.2 million de pieds carrés. Quel était l'ampleur du problème lorsque nous avons lancé le premier appel d'offre. Il avait été convenu avec le Conseil du Trésor que ce dernier ne dépendrait pas nécessairement des tarifs que nous avions et de ce qui était disponible. Il devait réexaminer les droits des ministères à cet égard car c'est à cette époque que la population d'Ottawa devait faire l'objet d'une étude. Une fois qu'on aurait déterminé ce qui était disponible ainsi que les prix, les priorités seraient étudiées. Aux termes de l'étude, il s'est avéré que nous n'avions pas occupé autant d'espace que ce qui avait été indiqué et, durant la même période, de nouvelles demandes étaient venues s'ajouter. Lorsque nous avons examiné la situation avec le Conseil du Trésor, ce dernier n'a approuvé que la dernière partie des appels d'offres, c'est-à-dire seulement 300,000 pieds carrés sur les 1,200 mille qui nous étaient nécessaires à l'époque.

M. Francis: Ceus d'entre nous qui ont essayé de déterminer les besoins du gouvernement en matière de locaux, sont quelque peu mystifiés. En 1974, on a instauré, semble-t-il, un programme express afin d'obtenir davantage d'espace. Quatre années auparavant, la Commission de la Capitale nationale et le ministère des Travaux publics avaient averti les promoteurs que l'espace était beaucoup trop important, que la croissance de la capitale allait être limitée et que, par conséquent, il y aurait une saturation grave, n'est-ce pas monsieur Williams? Vous en souvenez-vous?

M. Williams: Oui, en effet.

M. Francis: Je n'exagère pas. Le ministre et la Commission de la Capitale nationale n'ont-ils pas averti le secteur privé d'une éventuelle surabondance de locaux administratifs à Ottawa?

M. Williams: On a en effet déclaré qu'en raison de la planification urbaine daull, on pouvait prévoir un excédent d'espace si, par ailleurs, le secteur privé continuait à louer des locaux au rythme d'alors.

M. Francis: Mais cela a eu pour effet de décourager l'investissement privé et de créer une pénurie. Autrement dit, le secteur privé n'a pratiquement pas pu s'appuyer sur les prévisions du gouvernement concernant la capitale.

M. Williams: Je ne crois pas qu'il en ait tenu compte car il a continué à construire, c'est indéniable.

[Text]

Mr. Francis: I am concerned about what type of long-term forecast of requirements is developed. It seems to me it is not good enough to have a forecast issued in 1970 stating that government requirements are going to be very substantially decreased. I see reports again in the press that there is going to be a surplus, that there is going to be vacant office accommodation. Is there any way in which a forecast of some kind could be prepared? Who should do it? Is there not some way of anticipating what the government's requirements are going to be? If they are going to be entirely from government construction, that is another matter. But when you go into this kind of arrangement, lease of privately-owned property, it has serious repercussions upon those who are in the business in the National Capital area, and my concern is that the government has not always acted in a positive way or even with the minimum amount of wisdom that I think we should have the right to anticipate.

Mr. Williams: Well, the forecast would have to be related to what the programs of government are going to be as they develop, because accommodation is a reflection of the amount of government activity which will take place. It is a responsive thing; it does not create it. So the forecasting would involve an examination of department programs, where that activity is going to take place, and the projections of that. Now, the government has made a direct move. It has been announced by Mr. Chrétien, I believe, that they were putting a restraint on the growth, they were putting a restraint on the amount of activity and re-examining the activity that would take place in the Ottawa area, and inevitably these things will affect what will be required in accommodation, particularly when you scalp off the part that is in construction and committed by the government in its own Public Works activity of providing government buildings.

The Chairman: Thank you. Mr. Robinson is next.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman. I would assume, Mr. Williams, that although these buildings were leased they were left vacant. Is that correct?

Mr. Williams: Once they were leased then the activity took place to try to get them fitted up, serviced by Bell and everything else, to get departments in as quickly as possible.

Mr. Robinson: Then if you moved into new buildings other buildings that were leased were left vacant.

Mr. Williams: In some cases some were temporary. DND, for example, moved out of Cartier Square, so that just came off inventory. There was in addition to that an increase in government activity which required additional space; so it was not just a case of moving people out of one and into another, no. It was principally additional space, although some of it was replacing others.

The Chairman: Mr. Robinson.

• 1230

Mr. Robinson: Can I assume a sort of general principle that where there are errors made of this nature, where you have additional space accommodation for which you are paying rent you do not really need, the space just remains vacant?

[Interpretation]

M. Francis: J'aimerais savoir comment s'établissent les prévisions des besoins à long terme. Il ne suffit pas de dire en 1970 que les besoins du gouvernement vont diminuer de façon très importante. La presse parle à nouveau d'excédents et prétend que des locaux administratifs resteront vacants. Est-il possible d'établir des prévisions? Qui devrait le faire? Ne peut-on prévoir les besoins du gouvernement? Si le gouvernement peut entièrement faire face à ses besoins, le problème est différent. Mais la nécessité de louer des locaux au secteur privé a de graves retentissements pour les intéressés de la région de la Capitale nationale et ce qui me préoccupe, c'est que le gouvernement n'a pas toujours agi de façon positive ni même avec le minimum de sagesse auquel on serait en droit de s'attendre.

M. Williams: Les prévisions sont intimement liées aux programmes que le gouvernement a l'intention de mettre en œuvre car les locaux sont à la mesure des activités du gouvernement, et non inversement. Par conséquent, si l'on veut établir des prévisions, il faut examiner les programmes des ministères et déterminer les secteurs d'activité. Le gouvernement a déjà fait un geste. M. Chrétien, je crois, a annoncé que les activités seraient freinées et qu'elles feraient donc l'objet d'un ré-examen pour la région d'Ottawa; cela se répercutera inévitablement au niveau des locaux surtout si l'on songe aux activités du ministère des Travaux publics qui doit assurer des locaux au gouvernement.

Le président: Merci. La parole est à M. Robinson.

M. Robinson: Merci, monsieur le président. Je suppose, monsieur Williams, que ces bâtiments qu'on loue restent néanmoins vacants, n'est-ce pas?

M. Williams: Une fois qu'ils ont été loués, qu'on a essayé de les aménager, d'y installer le téléphone notamment, afin que les ministères puissent y emménager aussi rapidement que possible.

M. Robinson: Oui, mais en emménageant dans les nouveaux bâtiments, on laissait les anciens vacants.

M. Williams: Dans certains cas, c'était temporaire comme lorsque le ministère de la Défense nationale a quitté la Place Cartier. Parallèlement, on a assisté à une recrudescence des activités du gouvernement, ce qui a nécessité un supplément de locaux; il ne s'est donc pas simplement agi des déplacements de personnel. Il a fallu trouver des locaux supplémentaires bien que certains d'entre eux en aient remplacé d'autres.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Puis-je poser en principe général qui des erreurs de ce type ne sont pas rares et qu'il arrive que nous payions des loyers pour des locaux supplémentaires dont nous n'avons pas réellement besoin, ce qui fait que certains locaux sont inoccupés?

[Texte]

Mr. Williams: No, that is not so, sir. If we have space which we do not need . . .

Mr. Robinson: Then we use the Peter Principle. Is that it?

Mr. Williams: No, no . . .

Mr. Robinson: Just fill up the space?

Mr. Williams: If we have space which is not needed and we are tied into a lease, we endeavour to sublet.

Mr. Robinson: Well, all right. In the cases where you do not sublet, then it remains vacant. Is that right?

Mr. Williams: If we have no requirement for it, yes.

Mr. Robinson: We had a situation here this morning where there were some buildings that remained vacant for a couple of years or you paid rent on buildings for a couple of years and they were not required.

Mr. Williams: No. If you are speaking of the Canadian Grain Commissioner case, that is a special case. The Grain Commissioners did pay rent for—was it about 18 months?

Mr. Atkins: Two and a half years. No, 18 months.

Mr. Williams: About 18 months it was vacant. That was the Grain Commission lease.

Mr. Robinson: But the principle is still the same.

Mr. Williams: That is right.

Mr. Robinson: What you are saying is that your contingency plan, then, is to try to sublet if possible.

Mr. Williams: That is correct.

Mr. Robinson: You are not always successful in this.

Mr. Williams: That is correct.

Mr. Robinson: Have you thought of a further contingency plan? In situations where you are not able to sublet at the same rental, are you prepared to sublet at a lesser rental?

Mr. Williams: Yes.

Mr. Robinson: Could you go a step further and say that rather than leave the buildings vacant, why could they not be used for some community activity or something of that nature?

Mr. Williams: That does happen, sir.

Mr. Robinson: It does?

Mr. Williams: Yes.

Mr. Robinson: Could we get any illustrations of this where this is happening? I think it is a very important situation. For instance, you find groups, heritage groups and all sorts of groups in communities that have no meeting rooms, no place to hold a function, and here are vacant government buildings.

[Interprétation]

M. Williams: Non ce n'est pas le cas monsieur. Si nous avions des locaux dont nous n'avions pas besoin . . .

M. Robinson: Alors nous appliquons le principe de Peter, n'est-ce pas?

M. Williams: Non, non . . .

M. Robinson: Est-ce que nous remplissons l'espace?

M. Williams: Si nous avons des locaux dont nous n'avons pas besoin et que nous sommes liés par un contrat de travail, nous nous efforçons de les sous-louer.

M. Robinson: Bon, d'accord. Mais dans les cas où vous ne sous-louez pas, ces locaux restent inoccupés, n'est-ce pas?

M. Williams: Si nous n'en avons pas besoin, c'est exact.

M. Robinson: Nous avons eu affaire ce matin à la suggestion suivante: Certains édifices sont restés inoccupés pendant 2 ans, c'est-à-dire que pendant 2 ans, vous avez payé des loyers pour des édifices dont vous n'aviez pas besoin.

M. Williams: Non. Si vous faites allusion à la Commission canadienne des grains, il s'agit d'un cas particulier. Les responsables de la Commission des grains ont versé un loyer pendant 18 mois, je crois.

M. Atkins: Non pas pendant 18 mois, mais pendant 2 ans et demi.

M. Williams: Ces locaux sont restés vides environ 18 mois. C'est la Commission des grains qui avait signé le bail.

M. Robinson: Mais le principe est toujours le même.

M. Williams: C'est exact.

M. Robinson: A toute éventualité, alors, vous essayez la sous-location?

M. Williams: Oui.

M. Robinson: Vous ne réussissez pas toujours?

M. Williams: Non.

M. Robinson: Avez-vous considéré la possibilité, dans les cas où il est impossible de sous-louer au même loyer, d'être prêt à sous-louer à un taux inférieur?

M. Williams: Oui.

M. Robinson: Feriez-vous le pas suivant qui consiste à utiliser cet édifice pour d'autres activités communautaires ou autres au lieu de les laisser inoccupés?

M. Williams: C'est ce que nous faisons monsieur.

M. Robinson: Vraiment?

M. Williams: Oui.

M. Robinson: Pourriez-vous nous donner quelques exemples? Je crois que la situation est très grave. Par exemple, il existe toutes sortes de groupes au sein de la communauté qui ne disposent que d'une salle de réunions, d'aucune salle pour donner une réception, alors que certains édifices du gouvernement sont inoccupés.

[Text]

Mr. Williams: I am trying to recal it—I had one in the last three days, sir. I will give you some examples of that if you wish.

Mr. Robinson: I would be pleased if you would. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Robinson. Mr. Leblanc, briefly, followed by Mr. Towers.

Mr. Williams: If I may say . . .

Mr. Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: When we do that, we make it on a limited term. We may say that we have the option that on three months' notice that function has to cease and something else goes in.

Mr. Francis: I am familiar with at least one LIP grant on property for this purpose.

The Chairman: Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Merci, monsieur le président. Je voudrais d'abord faire remarquer que dans les documents qui nous ont été remis et qui sont des réponses du ministère, à la liste des locaux loués, je vois que le ministère des Postes coûte en loyer \$100,180,944,—c'est le champion de tous les ministères! Il en coûte \$84,585,414 dans les locaux de la Couronne et dans les locaux loués \$15,595,530. Alors, c'est une simple remarque, je ne contesterai pas évidemment. Mais à l'annexe «D», la réponse au paragraphe 8.13, à la question n° 5 on parle de l'immeuble Asselford Martin—Commission de la fonction publique—66,912 pieds à \$6.75 et 138 pieds à \$2.50, il me semble que 138 pieds devraient coûter plus cher que 66,000 pieds par unité.

Mr. A. Perrier (Assistant Deputy Minister, Realty Planning and Development, Department of Public Works): Mr. Chairman, if I may answer that question.

The Chairman: Yes.

M. Perrier: La différence entre les deux coûts, c'est que le 66,000 pieds d'espace à bureau normal et le 138 pieds a plus d'espace d'entreposage dans le même immeuble, ce n'est pas la même qualité.

C'est cela, c'était un sous-sol destiné à l'entreposage de classeurs.

M. Leblanc (Laurier): Merci. A la Place Vanier, à la Tour «C», on a également pour la Main-d'œuvre et l'Immigration, 2,173 pieds carrés à \$10 chaque; puis 58,032 pieds carrés à \$7.20 chacun. Alors là encore est-ce que c'est une question d'entreposage . . .

M. Perrier: Dans le cas de Place Vanier, pour la Main-d'œuvre et l'Immigration l'espace de 2,173 pieds carrés à \$10 le pied carré est de l'espace qui se trouve au premier étage et qui servirait normalement à des fins commerciales, pour une banque ou un restaurant quelconque; et on sait dans l'entreprise privée que les espaces au premier étage sont toujours plus chers que ceux des étages supérieurs.

M. Leblanc (Laurier): Voici une question facile mais qu'il est bon de vous poser: pourquoi ont-ils besoin de place au premier étage?

[Interpretation]

M. Williams: J'essaie de me rappeler—le cas s'est produit au cours des 3 dernières années. Je vous donnerai des exemples si vous le désirez.

M. Robinson: J'en serais très heureux. Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Robinson. M. Leblanc brièvement, suivi de M. Towers.

M. Williams: Si je puis dire . . .

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Lorsque nous faisons cela, nous fixons certaines conditions. Nous nous réservons le droit de donner un préavis de 3 mois si nous voulons que ces réunions cessent et si nous voulons récupérer l'édifice à d'autres fins.

M. Francis: Je peux vous citer le cas d'une subvention PIL à cet effet.

Le président: Monsieur Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you Mr. Chairman. I would like you to note that among the papers that were distributed to us and which are answers from the Department, on list of leased accommodation, I see that the rental cost of the Post Office Department amounts to \$100,180,944. It is the champion of all departments! The costs are divided as follows: \$84,585,414 for the Crown buildings and \$15,595,530 for leased accommodation. I just mention this, I do not want to make any objections. But under appendix D, the answer on paragraph 8.13 to the question n° 5 deals with the Asselford Martin Building—Public Service Commission—66,912 feet at \$6.75 and 138 feet at \$2.50. It seems to me that 138 feet should cost more than 66,000 feet per unit.

M. Perrier (sous-ministre adjoint, Planification et aménagement immobiliers, ministère des Travaux publics): Monsieur le président, j'aimerais répondre à cette question.

Le président: Allez-y.

Mr. Perrier: The difference between the two costs is that the 66,000 feet are office space while the 138 feet has more storage space in the same building which is not of the same quality.

Mr. Perrier: That is correct, it was a basement intended for storing filing cabinets.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you. In Tower "C" of Place Vanier, the Department of Manpower and Immigration also has 2,173 square feet at \$10 a square foot; and then 58,032 square feet at \$7.20 a square foot. Is this once again for storage purpose?

Mr. Perrier: In the case of Place Vanier, the Department of Manpower and Immigration has 2,173 square feet at \$10 a square foot and this space is on the first floor and would normally be used for commercial purposes such as a bank or a restaurant. As you know, in a private enterprise space on the first floor is always more expensive than on the upper floors.

Mr. Leblanc (Laurier): This may be an easy question but it should be asked: Why do they need space on the first floor?

[Texte]

M. Perrier: Cela n'est pas de notre ressort.

M. Leblanc (Laurier): Non, c'est cela . . .

M. Perrier: Par contre, si vous me le permettez, il y a beaucoup de gens qui visitent leurs locaux et c'est l'endroit où ils doivent recevoir le monde pour dispenser l'information. Ils trouvent cela plus pratique au premier étage qu'aux étages supérieurs.

M. Leblanc (Laurier): Il s'agit donc de donner un meilleur service à la population?

M. Perrier: Exactement.

M. Leblanc (Laurier): Eh bien, cela est une réponse importante.

Est-ce que l'on pourrait savoir, afin de le consigner, pourquoi l'Esplanade Laurier fait l'objet d'une location avec option d'achat, tandis que tous les autres immeubles sont loués aux termes d'un bail type? Pourquoi a-t-on pris des attitudes différentes et quelle est la différence entre les deux?

M. Perrier: Lorsque nous avons fait faire des demandes de soumissions pour de grands espaces, nous avions demandé aux soumissionnaires s'ils étaient intéressés à soumissionner de deux façons. Premièrement sur la base d'une location, il s'agissait d'un bail simple de 5 ou de 10 années. Deuxièmement ils pouvaient soumissionner pour un bail d'achat-location. Naturellement, le bail achat-location est à plus long terme, et à la fin du terme, l'édifice en question devient la propriété du locataire qui, dans ce cas-ci, est le Gouvernement fédéral, et cela pour une somme très minime. Dans le cas de l'Esplanade Laurier les propriétaires avaient soumissionné à un taux de \$8.75 le pied carré pour un bail de 10 ans, ce qui était beaucoup plus élevé que ce que nous étions prêts à payer. Nous avions établi que le prix normal serait de \$5.25 le pied carré. Cependant, comme nous avions besoin de beaucoup d'espace et comme cet édifice est d'une qualité supérieure aux autres, nous avons pris avantage de la soumission d'achat-bail, ce qui nous donne le privilège d'en être le propriétaire à la fin du bail en question.

M. Leblanc (Laurier): Ce loyer est-il meilleur marché ou est plus cher?

M. Perrier: Le loyer que nous devons payer, c'est-à-dire le loyer de base, se chiffre à \$6.95 le pied carré, plus les frais d'opération qui naturellement varient avec les années et qui comportent la taxe foncière, le nettoyage etc. C'est-à-dire que pour \$6.95 comme prix de base du pied carré l'édifice nous revient à la fin du bail.

• 1240

M. Leblanc (Laurier): Avez-vous fait une extrapolation pour savoir combien l'édifice va vous coûter? Vous allez l'acheter l'édifice, n'est-ce pas, puisque vous avez une option? J'imagine que vous voulez l'acheter si vous avez une option d'achat. Est-ce que vous savez combien l'édifice, y compris son contenu, va vous coûter quand vous allez l'acheter?

Le président: Monsieur Perrier.

M. Perrier: Nous avons seulement pris une option d'achat. Nous n'avons pas encore décidé si nous allons . . .

[Interprétation]

Mr. Perrier: That is not our responsibility.

Mr. Leblanc (Laurier): No, that is true . . .

Mr. Perrier: However, if I may say so, there are many people who visit their offices and this is the space they use as a reception area and for information services. They find it more practical to use the first floor than the upper floors.

Mr. Leblanc (Laurier): The purpose is therefore to provide better services to the public?

Mr. Perrier: Right.

Mr. Leblanc (Laurier): That is an important answer.

For the record, could we know why the Esplanade Laurier building is rented on a lease-purchase basis, while all other buildings are rented on regular leases? Why was a different approach taken with this building as opposed to all the others?

Mr. Perrier: When we called for tenders for large areas we asked the tenderers if they were interested in submitting two types of tender. Firstly, on a rental basis, for a simple five to ten-year lease. Secondly, they could tender for a lease-purchase agreement. Of course, the lease-purchase agreement is a long-term one, at the end of which the building in question becomes the property of the lessee, who in this case is the federal government, and at a very low price. In the case of the Esplanade Laurier Building, the owners tendered at a rate of \$8.75 a square foot for a 10-year lease, which was much higher than we were prepared to pay. We had calculated the usual point to be \$5.25 a square foot. However, since we needed a great deal of space and since this building was of a higher quality than the others, we took advantage of the lease-purchase tender which gave us the option to become owners of the building when the lease terminates.

Mr. Leblanc (Laurier): Is the rent cheaper or more expensive?

Mr. Perrier: The basic rent we have to pay is \$6.95 a square foot, in addition to the operating costs, which of course vary from year to year and which include property taxes, cleaning and so on. In other words, for \$6.95 per square foot as the basic price, we become owners of the building when the lease terminates.

Mr. Leblanc (Laurier): Have you done any extrapolation in order to find out how much the building is going to cost you? You have an option and you are going to buy this building are you not? I suppose that you want to buy it if you have a purchase option. Do you know how much the building with its contents is going to cost you?

The Chairman: Mr. Perrier.

Mr. Perrier: We only have a purchase option. We have not decided yet if we are going to . . .

[Text]

M. Leblanc (Laurier): ... l'acheter.

M. Perrier: Non.

M. Leblanc (Laurier): Si vous prenez la décision d'acheter l'édifice...

Le président: Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Est-ce que vous avez fait une extrapolation pour savoir combien l'édifice va vous coûter si vous prenez la décision de l'acheter?

Le président: Monsieur Perrier.

M. Perrier: Oui nous l'avons fait monsieur. Mais par contre...

M. Leblanc (Laurier): Cela coûterait combien?

M. Perrier: Pardon?

M. Leblanc (Laurier): Cela coûterait combien?

M. Perrier: Cela coûterai \$6.95 le pied carré par année.

M. Leblanc (Laurier): Non, non. Cela coûterait combien au total?

M. Perrier: Là, je n'ai pas...

M. Leblanc (Laurier): L'édifice coûterait dix millions de dollars, 15 millions, 20 millions, 30 millions?

M. Perrier: Beaucoup, beaucoup. C'est un édifice de 850,000 pieds carrés; cela coûterait beaucoup plus que cela.

Mr. Williams: May I...

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: Excuse me, I will do it in English. It is difficult to relate them because one includes an operating cost and the payment of taxes and everything else throughout the term. In this particular case we analysed what we would pay in rent for a period and then, what we would do on this if we paid. We had the lease-purchase arrangement and we have a system of analysis against what it would cost to build a building which would give us the equivalent space within the term in which we could build it and use it. We did an analysis and this deal proved to be a satisfactory one from a total cost standpoint for 20 years or 35 years. We have two terms on which we can exercise our option and this proved to be a satisfactory one—the analysis is naturally a complicated analysis but we had done the analysis—and because of the equality of the building. We had the plans and specs available to us to make this decision and judgment. It was a good deal versus a Crown-construct alternative.

M. Leblanc (Laurier): Merci, monsieur le président.

The Chairman: Thank you, Mr. Leblanc. Our last questioner is Mr. Towers.

Mr. Towers: I have one question, Mr. Chairman, and it has to do with the answers that were given to us. I noticed that the Public Service Commission requires accommodation in several buildings and there is quite a large amount of square footage. I wonder if there has been an assessment as to whether all this accommodation has been required and if so what is it required for?

[Interpretation]

Mr. Leblanc (Laurier): ... to buy it.

Mr. Perrier: No.

Mr. Leblanc (Laurier): If you decided to buy the building...

The Chairman: Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Have you done any extrapolation to find out how much the building is going to cost you if you decide to buy it?

The Chairman: Mr. Perrier.

Mr. Perrier: Yes we have done it, sir. But on the other hand...

Mr. Leblanc (Laurier): How much is it going to cost?

Mr. Perrier: Pardon me?

Mr. Leblanc (Laurier): How much is it going to cost?

Mr. Perrier: It will cost \$6.85 per square foot and per year.

Mr. Leblanc (Laurier): No, no. What will the total cost amount to?

Mr. Perrier: I do not have...

Mr. Leblanc (Laurier): How much would the building cost \$10 million, \$15 million, \$20 million, \$30 million?

Mr. Perrier: It is going to cost a lot. There is 850,000 square feet of space; and it is going to cost a lot more than that.

M. Williams: Puis-je...

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Excusez-moi si je m'exprime en anglais. Il est très difficile de relier ces chiffres car l'un d'eux englobe les dépenses de fonctionnement, le paiement de taxes etc. Dans ce cas particulier, nous avons calculé ce que nous paierions comme loyer pendant une certaine période de temps et nous avons décidé de l'emploi que nous ferions de cet édifice. Nous avons conclu un accord de location-vente et nous avons établi un système d'analyses qui nous permet d'évaluer ce que nous coûterait la construction d'un édifice qui nous donnerait un espace équivalent, compte tenu des délais de construction et des limites d'utilisation. Nous avons effectué une analyse qui a révélé que cette procédure était satisfaisante au point de vue des coûts totaux échelonnés sur 20 ou 35 ans. Nous pouvons exercer notre option sur deux termes et ceci est tout à fait satisfaisant—l'analyse laquelle je fais allusion est très complexe et en raison de la qualité de l'édifice—Nous disposons des plans et devis, ce qui nous a permis de prendre une décision. Je crois que cette solution s'est avérée meilleure que la construction de l'édifices aux frais de la Couronne.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Merci monsieur Leblanc. Notre dernier interlocuteur est M. Towers.

M. Towers: Monsieur le président, j'ai une question au sujet des réponses qu'on nous a données. J'ai remarqué que la Commission de la Fonction publique occupe des locaux dans plusieurs édifices et que cela représente une très grande surface en pieds carrés. J'aimerais savoir si l'on a fait une enquête qui permettrait d'évaluer si on a réellement besoin de ces locaux et dans l'affirmative à quelles fins?

[Texte]

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: Sir, the requirement is established by the Public Service Commission and satisfies the Treasury Board; they determine whether or not that is the level of employees they will have and the level of activity they will be doing. The amount of space is a response which Public Works makes to an approval by the Board that the Public Service Commission is going to have that many employees and is going to carry on that activity.

Mr. Towers: Would you have any idea of the divisions or branches of the PSC that are located in these areas?

Mr. Williams: I do have one item: 200,000 square feet of it was for classroom purposes for language training. The space in the L'Esplanade Laurier, which is on the list that was provided to you, is basically their administration activity.

Mr. Towers: Is this 200,000 square feet for language training charged to the Department of Public Works?

Mr. Williams: We provide that space, yes.

Mr. Towers: All right, thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Thank you, gentlemen. That concludes our . . .

Mr. Robinson: Mr. Chairman, on a point of order.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: We had a sheet here with a number of questions on it that were not asked today and I wonder if we could not ask that this be appended to get some written answers in reply.

An hon. Member: The questions prepared by Mr. Adams.

The Chairman: We have those.

Mr. Robinson: We have the answers?

The Chairman: The Clerk informs me they were tabled and we will make a copy available to you, Mr. Robinson.

Gentlemen, that concludes are questions on Paragraphs 8.14 and 8.13. We will begin our meeting on Thursday with Paragraph 8.12. When that has been concluded we will deal with the financial management and control study, pages 251—256 of the *Supplement to the Auditor General's Report*. Thank you, gentlemen. The meeting is now adjourned to the call of the Chair.

[Interprétation]

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: La Commission de la Fonction publique a fait part de ses besoins en locaux et ils ont été approuvés par le Conseil du trésor. Il leur appartient de prendre des décisions, en fonction du nombre d'employés dont ils auront besoin et de leurs activités. Suite à l'approbation du Conseil du trésor, le ministère des Travaux publics décide de l'espace qui sera alloué à la Commission de la Fonction publique en fonction du nombre de ses employés et de la nature de ses activités.

M. Towers: Avez-vous une idée de quelles directions ou divisions de la Commission de la Fonction publique il s'agit?

M. Williams: Je peut vous citer un chiffre: 200,000 pieds carrés ont été consacrés à des salles de classe pour la formation linguistique. Les locaux situés dans l'Esplanade Laurier et qui se trouvent sur votre liste, sont essentiellement consacrés à l'administration.

M. Towers: Est-ce que c'est le ministère des Travaux publics qui assure le loyer de ces 200,000 pieds carrés consacrés à la formation linguistique?

M. Williams: C'est effectivement nous qui fournissons cet espace, oui.

M. Towers: D'accord, merci.

Le président: Merci. Merci messieurs cela met fin à notre . . .

M. Robinson: Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Nous avons utilisé une feuille avec un certain nombre de questions qui n'ont pas été posées aujourd'hui et je me demande si nous ne pourrions pas l'annexer à notre compte rendu de façon à obtenir des réponses écrites.

Une voix: Les questions rédigées par M. Adams.

Le président: Nous les avons.

M. Robinson: Avons-nous les réponses?

Le président: Le greffier m'informe qu'elles ont été déposées et qu'il en fera une photocopie à votre intention, monsieur Robinson.

Messieurs cela met fin aux questions relatives aux articles 8.14 et 8.13. Nous commencerons notre réunion jeudi par l'étude du paragraphe 8.12. Ensuite, nous passerons à l'étude de la gestion et du contrôle financier, aux pages 339 à 344 du supplément au rapport de l'Auditeur général. Merci, messieurs. La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

APPENDIX "AAAA"

APPENDIX "A"
Reply Re Paragraph 8-12
Questions 1 & 3

DEPARTMENTAL OBSERVATION ON AUDITOR GENERAL'S COMMENT
RE INCREASING ACCOMMODATION RENTAL COST AND CHARGING
-----FOR SERVICES-----

The facts as reported by the Auditor General do represent a true historical picture of the situation as it now stands.

As you are aware, therefore, DPW's proposal was to charge client departments a rate for accommodation occupied and a fee for professional services rendered, both on the basis of market equivalents, and Public Works in turn would finance its operations from the revenues so generated.

In advancing its proposal the Department listed the following advantages:

- (1) Curtailment of growth in demand (both quality and quantity) for accommodation, particularly the demand for rented office accommodation, which is the most difficult to control because the quality is determined by the owner, and the quantity available tends to fluctuate.
- (2) Placing of responsibility on user departments and agencies to plan and justify to Treasury Board as part of their Program proposals their requirements for accommodation and related real property services provided through D.P.W. - this applies to both the short and long term. The resultant improvement in requirements planning by users which this approach is expected to stimulate, should make a very significant contribution to the potential for improved accommodation planning and related expenditure forecasting by D.P.W.
- (3) Would provide for a more comprehensive and more all-inclusive program/activity costing by program departments, more accurate reporting of program costs for parliament and the public in that

provision for service provided through D.P.W. would be reflected in the client/user program forecasts,, estimates and public accounts.

- (4) Will assist in making visible all costs of owning and operating government real property services.
- (5) Provides a disciplined system for measuring the performance of the federal Real Property Agent (D.P.W.).

The Privy Council Office/Treasury Board Secretariat Sub-committee in its report brought out the following disadvantages:

- (1) That were D.P.W. to establish scales of fees for realty services based on comparisons with fees charged for similar services in the private sector the aggregate costs of these realty services presently incurred by D.P.W. as a consulting organization and shown separately in the D.P.W. estimates, would no longer be identifiable en bloc, as they would be reflected in the estimates of the individual departments planning to employ these services and in the costs shown for individual capital projects in the D.P.W. estimates.

Secondly, since market fee values would be shown for these expenditures, they could no longer be said to represent the true costs to government of operating its real estate function.

- (2) Although the principle of charging programs with the costs of services provided is accepted by user departments, of the thirty-eight departments and agencies canvassed, only nine were in favour of the proposal. Program departments felt that

the implementation of this proposal, in view of D.P.W.'s monopoly, would vitiate the basic management philosophy that managers should be accorded authority and should be held responsible and accountable for their actions.

- (3) The Sub-committee questioned whether "market price" is an objective factor against which the relative efficiency of the Department of Public Works may be measured. Market price is objective only if it is independently set in the market place with each transaction. As soon as other means of establishing "price" are used, some subjectivity must be applied which reduces the validity of the measurement. Examples of some factors which could involve subjective quantification for accommodation charges are, the choice of comparable buildings, and the value adjustment that would have to be made for any differences in quality or location.
- (4) The Sub-committee felt that the location, size, quality and availability of accommodation owned or leased by the Department of Public Works are all influenced, if not controlled, by many factors which, for the most part, are beyond the control of program managers. Buildings are often constructed and located to create a federal presence or to assist regional economic development: to take advantage of economies of scale, departmental units are sometimes housed in accommodation which may not be of a quality or type necessary for their particular requirements. These situations exist now, but the user departments endure them since they acknowledge the overall economies and the broader advantages to the government as a whole, which accrue

through the centralized control of the government's accommodation needs. The user departments question, however, whether the imposition of a requirement to pay for accommodation and real property services provided, will, because of DPW's monopoly position, provide program managers with the incentive or means to manage their real property needs more efficiently and more economically.

It should be noted however, that the Committee, in its discussion of the principle of charging for services says the validity of the principle that Government programs should bear the cost of services provided to them is indisputable. The Committee, however, further noted DPW proposed not to charge programs for the cost of services and accommodation provided but instead to charge them fees and rents which are based on charges for similar services in the private sector.

The Sub-committee report was submitted to the Privy Council office in February 1975 and the Department awaits a decision.

APPENDIX "B"
Reply Re Paragraph 8-12
Question 2.

Ottawa, Ontario
K1A 0M2
February 13, 1975

Re: Tenant Services Charging

Treasury Board has now communicated to you the decision of last September to transfer funding responsibility for tenant services and alterations work to client departments effective April 1, 1975. This letter and its attachments are intended to provide you with detailed guidance on policy and procedures.

Services Provided and Funded by the Department of Public Works

The Department of Public Works will continue to provide accommodation within a rental rate (actual or shadow) which is intended to cover:

1. the cost of ownership, operation and maintenance of Crown-owned facilities;
2. similar costs relating to leased premises, including the basic rental cost, additional basic services provided by the Department of Public Works and costs under escalation clauses;
3. other costs incurred by the Department of Public Works in our attempt to optimize the use of the total space available to us through utilization of vacant areas;
4. any other costs as specified in existing legislation, such as the Official Residences Act, subject to arrangements to be negotiated in each case.

Services Classed as Tenant Services

Generally, all costs classified as operational and maintenance items incurred before, on, or during the occupancy where the cost is attributable to quality and/or quantity of services above those basic services normally provided, are classified as tenant services.

In addition, all other services required, including fitting-up costs, the redecorating of space required by the client, repairs and replacements to the Department of Public Works property not attributable to fair wear and tear, repairs to equipment installed and used by the occupant, the replacement of items supplied as tenant services originally, and the cost of moving departments and agencies, are classified as tenant services and will be charged to user clients.

Recovery of DPW Charges

The amounts to be recovered from client departments will differ as to the type of operation of the client. For this purpose, clients can be categorized into two types:

- A. Those clients operating from a revolving fund; and
- B. All other clients whose cost of operation is funded annually through parliamentary appropriations.

"A" Category clients will continue as at present, to reimburse D.P.W. for all costs of tenant services. Such costs include the direct costs incurred by D.P.W. plus added charges for management, design, where applicable, and subsequent supervision of the contract where outside contractors are used. Where D.P.W. trade staff is used in providing the service, the cost to the trade shop of labour and materials, and the added charge for management will continue to be reimbursed by the client.

The current practice whereby the direct costs not provided for in D.P.W. appropriations are charged to the Working Capital Advance and reimbursements are credited thereto will continue. The add-on charges for management, for design and contract supervision and the cost incurred by D.P.W. trade staff will be credited to the appropriate D.P.W. appropriation.

"B" category clients will reimburse D.P.W. for the direct cost only for tenant services upon presentation by D.P.W. of an invoice for such services. The existing Working Capital Advance, approved for D.P.W. will be used.

Direct cost for purposes of tenant service transactions is defined as all funds paid out by D.P.W. in providing the services which were not otherwise appropriated to D.P.W.; the only exception being in those cases where D.P.W. trade staff is used in providing the service. In this instance the cost to the Trade Shop will be charged to the client and reimbursement credited to the D.P.W. appropriation.

All clients will reimburse D.P.W. for the cost of tenant service in the year in which such services are provided.

Application of the Policy

Accommodation is being provided within the real or shadow rental rates on an "as-is" basis. Therefore, tenant services costs incurred to set up space for occupancy as well as all subsequent tenant services will be paid for by the client. This applies to all costs payable after March 31, 1975, including those arising from carryovers of work commenced during 1974/5.

In applying the policy to new space; i.e. space which is being occupied for the first time, D.P.W. will provide basic space and related operating and maintenance services within the rental rate. Basic space is defined as follows:

Basic Office Space - as it refers to a newly constructed or leased building is defined as the provision of space within a completed shell with finished floors and ceilings, corridor, bearing and demising walls, finish - painted, the requisite building operating systems to provide heat, air conditioning (where applicable), light and water to a normal standard.

Basic Post Office Space is defined as the provision of all of that which is identified above for basic office space plus the requirements of the normal Post Office operation e.g. counters, initial installation of lock boxes and screenlines, loading ramps and similar specialized equipment.

Basic Laboratory and Other Special Purpose Space - includes those services previously identified for basic office space plus those systems integral to the type of operation involved but not including the provision of special purpose equipment and furnishings unless these are to be built in as capital additions in which case the costs will be reflected in the rental rate.

If, in its process of optimizing space use, D.P.W. requests clients to move, it will contribute to the necessary fitting up costs of the displaced clients, with detailed arrangements to be negotiated in advance in each case. If, however, the desires of a client to expand and/or consolidate its space make it necessary for another tenant to be relocated, all costs of such relocation including moving and fitting up to an agreed standard of quality are chargeable to the client who necessitated the move. If, in the process of fitting up space for clients, alterations and improvements to the long term benefit of D.P.W. are included, the costs of these will be borne by D.P.W.

Requisitioning Procedures

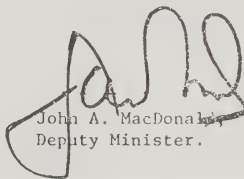
Tenant service estimate/work request form (DPW337) will be provided to your officers and is intended for their use in ordering up tenant services work in accordance with authorities that you choose to delegate to your staff. A duly authorized form DPW337 will constitute the requisite certification of funds under Working Capital Advance provisions, and DPW will act on these as received. If the requested work cannot be carried out, either because it is not possible for technical reasons or it would contravene the terms of leases and/or occupancy agreements or adversely affect D.P.W. liability as a building

owner, D.P.W. will assist the client in developing alternate means to satisfy his needs.

The foregoing summarizes the more important points. Additional clarification and details will be developed if required as a result of the detailed briefings referred to later. A comprehensive but not necessarily all-inclusive list of tenant services is attached as Annex A.

In conclusion, I would like to say that I fully appreciate the difficult situation in which you have been placed by our inability to communicate officially with you sooner and to ensure you of our desire and willingness to provide you with all possible assistance at all times, and particularly during the first few months during which there may be start up problems. The responsibility for implementing the new tenant services policy rests with our Property Administration Branch, who will provide your staff with all possible support and assistance. In this regard, we propose to conduct detailed briefings at Headquarters on a daily basis, if necessary, during the next two weeks, and as required at any time after that. Your staff should telephone their requirements to 8-4719 as soon as possible. Arrangements are being made for similar briefings by our field staffs as required.

Yours truly,



John A. MacDonald
Deputy Minister.

Annex A

TENANT SERVICES

The following is a list of Tenant Service items. Although relatively comprehensive, it is not intended to be all inclusive.

A. Alterations

1. The fit-up of new space for a client, including the cost of special operational requirements such as air conditioning in computer rooms.
2. The removal, relocation, or provision of partitioning and related changes to building systems.
3. The installation of special equipment not included in basic space such as computer facilities, laboratory equipment and furniture, R.C.M.P. cells, cold rooms etc.
4. Minor Alterations such as:
 - a) minor changes to partitions;
 - b) the installation, relocation or removal of power and telephone outlets, jiffy poles, counters, doors, windows, shelving etc.;
 - c) the provision of special drapes, carpets, etc., not provided in the occupancy agreement;
 - d) the provision and installation of screens, plants, paintings, bulletin boards, etc.;
 - e) redecorating and refinishing requested by the client;
 - f) the supply and installation of other than regular signage to meet the clients' specific requirements;
 - g) provision of special materials to meet client requirements such as soundproofing to walls or ceilings, acid resistant floor finishes, shatter proof or bullet proof glass;
 - h) the installation of special light fixtures or additional lighting to meet above normal or special requirements;
 - i) the provision and installation of special security locks and extra keys.

B. Moves

1. The moving of equipment or furniture.
2. The relocation of other tenants to accommodate a client's requirement for increased space.

C. Repairs and Replacements

1. Damage to equipment, furnishings, building systems or structure caused by negligence of the client, his employees or visitors.
2. Repairs to equipment installed specifically for client use and not included in basic space.
3. Replacement of items supplied originally as a tenant service.

D. Other Services

1. Provision of security services not included in the occupancy agreement such as commissionaire service or closed circuit T.V.
2. Special cleaning, maintenance, electrical services, garbage removal, etc., as a result of above normal use by a client. In the case of office space, the cost of building services provided outside the hours of 7:00 a.m. to 6:00 p.m. on a five day a week basis.
3. Rental of special equipment for specific use of the client.

APPENDIX "B"

Reply Re Paragraph 8-12
Part 2 of Question 2.

RENTALS CHARGED AGAINST
DEPARTMENTS AND AGENCIES FOR 1975/76

	<u>Crown-owned</u>		<u>Leased</u>	
	Sq. Ft.	\$	Sq. Ft.	\$
Agriculture	2,362,923	7,960,669	298,603	1,843,455
Anti-Inflation Review Board			93,970	370,766
Atomic Energy Control Board			30,162	221,087
Auditor-General	39,118	255,515	726	6,141
National Emergency Planning Establishment	222,594	746,196	3,733	31,256
Canadian International Development Agency	214,630	1,397,064	45,821	282,650
Canadian Intergovernmental Conference	9,564	64,078	22,004	137,525
Canadian Penitentiary Services	4,292	21,460	74,951	367,011
Canadian Radio Television Commission			167,183	876,650
Canadian Transport Commission	9,121	45,416	170,707	893,818
Chief Electoral Officer	62,312	220,338		
Commissioner Official Languages	600	1,650	24,818	134,686
Communications	112,469	632,140	291,483	2,036,250
Consumer & Corporate Affairs	525,102	3,097,566	210,920	1,295,191
Food Prices Review Board	19,330	99,598		
Economic Council of Canada			440,549	1,485,998
Energy Mines & Resources	1,420,609	8,473,068	440,549	1,485,998
Environment	1,131,654	6,209,132	1,465,944	8,334,517
External Affairs	592,416	4,155,410	178,323	1,008,786
Federal Court of Canada	41,721	325,817	54,665	491,273
Finance	4,084	19,807	206,041	1,348,853
Government Annuities Branch			21,477	114,257
House of Commons	575,994	2,312,867	72,768	330,365
Immigration Appeal Board			73,640	598,695
Indian & Northern Affairs	522,221	2,925,944	1,142,944	5,801,280
Industry Trade & Commerce	42,681	202,811	618,797	3,578,050
Information Canada	8,104	79,153	125,905	1,223,755
Insurance	1,321	7,993	40,275	292,632
International Joint Commission			5,818	30,392
Justice	413,319	2,742,344	114,431	912,293
Labour	19,542	114,892	220,641	942,634
Canada Labour Relations Board	42,468	310,016	8,094	82,495
Library of Parliament	75,471	291,070		
Manpower and Immigration	1,248,248	7,049,665	2,330,398	15,272,180
Ministry of Science & Technology			56,367	407,311
National Defence	2,444,627	13,373,342	449,197	2,127,028
National Energy Allocation Board	1,077	4,711	13,828	50,333
National Energy Board	426	1,851	92,345	473,623

	<u>Crowned-owned</u>		<u>Leased</u>	
	Sq. Ft.	\$	Sq. Ft.	\$
National Film Board	383,398	2,566,409	170,954	1,362,470
National Health & Welfare	1,313,341	7,856,455	869,222	4,381,291
National Library	205,945	463,012	32,430	97,803
National Museums of Canada	502,149	1,666,985	693,106	2,137,423
National Parole Board	40,661	218,346	174,801	1,127,399
National Research Council	312,440	1,550,423	38,018	121,335
Revenue Canada-Customs & Excise	1,878,740	10,644,169	528,219	3,742,702
Revenue Canada - Taxation	2,714,848	15,802,379	576,531	4,111,849
Pensions Advocate, Bureau of	19,203	116,547	5,514	32,476
Post Office	13,669,816	84,585,414	2,959,747	15,595,530
Privy Council	211,633	1,040,909	51,584	296,749
Public Archives	617,187	1,778,060	333,251	961,787
Public Service Commission	318,577	2,097,181	902,450	6,359,654
Public Service Staff Relations			41,739	231,411
Public Works	1,584,372	6,807,079	606,437	3,887,774
Regional Economic Expansion	93,929	467,535	386,935	2,413,426
Representation Commissioner	9,269	53,543	7,500	43,893
Royal Canadian Mounted Police	894,585	5,200,556	513,674	2,741,593
Science Council of Canada			24,054	117,854
Secretary of State	175,486	952,844	527,211	3,170,804
Secretary of Governor General	156,935	766,365		
Senate	110,553	339,268		
Solicitor-General Secretariat	14,886	83,758	66,768	320,253
Statistics Canada	1,586,228	8,369,436	366,681	1,960,327
Services & Administration - DSS	637,548	3,453,888	751,474	4,409,324
Printing Revolving Fund - DSS	413,869	1,774,369	76,341	364,469
Supply Revolving Fund - DSS	859,720	3,059,263	542,934	2,057,662
Tariff Board	2,220	6,105	15,986	99,592
Tax Review Board			26,180	198,126
Transport	793,396	4,509,085	1,047,772	6,563,260
Treasury Board	1,275	7,012	248,408	1,635,254
Urban Affairs	132,649	756,817	42,940	257,998
Veterans Affairs	487,054	2,650,476	108,764	595,280
Canada Pension Plan	47,396	264,837	147,548	886,102
Bicultural Development (PSC)	52,516	147,604		
Canadian Broadcasting Corporation	10,103	52,916		
Canadian Grain Commission	134,812	1,090,214	5,696	31,520
Canadian Livestock Feed Board	381	2,095	5,315	26,950

	<u>Crown-owned</u>		<u>Leased</u>	
	Sq. Ft.	\$	Sq. Ft.	\$
Company of Young Canadians	14,698	59,798		
Crown Assets Disposal Corporation	1,622	6,697	15,293	69,995
Expositions Divisions - Information Canada	157,777	566,774	1,566	33,199
Farm Credit Corporation	26,750	135,783	12,000	51,296
Government Telecommunications	7,885	45,942	23,335	176,002
Passport Office	48,835	348,032	24,389	209,994
Publishing Revolving Fund - Information Canada	32,480	139,159	29,099	244,483
Race Track Supervision Unit	2,612	16,045	3,879	25,946
St. Lawrence Seaway Authority	4,200	2,016	33,792	160,257
Unemployment Insurance Commission	631,150	3,996,417	1,656,324	10,153,357
Army Benevolent Fund	2,201	10,564		
Atomic Energy Canada Ltd.			23,948	121,325
Bureau Staff Development & Training	98,090	450,423	43,479	326,025
National Sports & Recreation Centre			40,671	214,539
National Canada Power Commission	48,768	342,220	12,869	60,051
Canadian Grains Institute	24,304	176,581		
National Harbours Board	597	4,328	28,112	168,240
Royal Canadian Mint	150,814	931,852	12,756	67,861
National Capital Commission	49,283	86,489		
National Arts Centre	851,387			
Canadian National Telecommunications	7,983	50,187		
Canadian Government Photo Centre	24,083	160,789		
Canadian Dairy Commission			13,327	70,766

APPENDIX "C"
Reply on Paragraph 8-12
Question 4

This is a two part question and is dealt with under "A" and "B" below:

"A" List the specific factors underlying the growth of rental accommodation in the National Capital Area and Elsewhere.

This is best answered by examining cause and effect.

Why is Leasing cost growing at such a high rate?

1. What determines leasing cost?

- a) Total lease program = Lease space in square feet x unit cost per square foot.
- b) Demand for lease space = Total demand less space available in existing or new crown-owned buildings.
- c) Total demand = Increases arising from:
 - Expansion of the Public Service and Services to the Public.
 - Employee Profile - increase in ratio of higher to lower salaried staff.
 - Space Guidelines (Allocation of space based on number of people x average salary - with provision for future projection).
 - Space utilization.
 - Space quality.

2. What contributes to high percentage of leased space?

- Location constraints.
- Duration of requirements.
- Lead time from original request to occupancy requirement.
- Design and Construction constraints - (ability of available resources to respond to capital construction requirements).
- Capital (cash) constraints - (amount voted annually for capital construction programs).
- Availability of leased space.
- Administration and production lags.

"A" Continued

3. What affects unit cost?

- Market conditions:
 - Supply and demand.
 - Influences independent of DPW (Private Sector Tenants,
Other levels of Government).
 - DPW influences - Negotiation/Productivity/Effectiveness.
- Type of space.
- Lead time.
- Duration of Requirement, i.e. Short versus Long term
(This influences unit cost in addition to influencing
leasedversus construct solution).
- Quality of space.

"B" What Departments and Agencies are involved and in what locations?

The factors cannot be applied against specific departments or agencies.

APPENDIX "D"
 Reply Re Paragraph 8-13
 Question 5.

<u>Occupying Dept.</u>	<u>Rentable Square Footage</u>	<u>Rate per Sq. Ft.</u>	<u>Term of Lease</u>
<u>MARTEL BUILDING</u>			
Supply & Services	10,034	7.25	5
Finance	10,034	7.25	5
Information Canada	20,068	7.25	5
Atomic Energy Control Board	30,102	7.25	5
Science & Technology	57,342	7.25	5
<u>JOURNAL BUILDING</u>			
Industry, Trade & Commerce	87,810 7,419 (B)	7.25	5
Dept. of Communications	190,255	7.25	5
<u>KILLEANEY PLACE</u>			
Public Service Commission	107,587	7.25	10
<u>ASSELFORD MARTIN BUILDING</u>			
Public Service Commission	66,912 138	6.75 2.50	10 10
<u>CHOMLEY BUILDING</u>			
Public Service Commission	16,689	7.15	5
R.C.M.P.	97,100	7.15	5

<u>Occupying Dept.</u>	<u>Rentable Square Footage</u>	<u>Rate per Sq. Ft.</u>	<u>Term of Lease</u>
<u>S.B.I. BUILDING</u>			
Post Office	67,515	7.25	5
Agriculture	27,006	7.25	5
Customs & Excise	54,012	7.25	5
<u>PLACE VANIER TOWER "C"</u>			
Manpower & Immigration	2,173	10.00	5
	58,032	7.20	5
Nat. Sports & Rec. Centre	14,508	7.20	5
Urban Affairs	14,508	7.20	5
<u>L'ESPLANADE LAURIER - TOWER I</u>			
P.S.S.R.B.	66,487	6.95	*
D.N.D.	176,608	6.95	*
Insurance	44,195	6.95	*
D.P.W.	122,516	6.95	*
<u>L'ESPLANADE LAURIER - TOWER II</u>			
U.I.C.	44,413	6.95	*
P.S.C.	378,018	6.95	*

* L'Esplanade Laurier is covered by a special Lease-Purchase Agreement.

All other buildings covered by a Standard Lease Agreement.

APPENDIX "E"
Reply Re Paragraph 8-13
Questions 6, 7 & 8.

Question 6

Lease Tender documents provided for a period of 8 weeks, following acceptance of the tender, for preparation of interior fitting-up plans.

Question 7

Reasons were numerous and included administrative delays in approvals, departments and agencies attempting to hire their own interior layout consultants, delays by client departments in defining requirements, changes in client requirements, fiscal constraints, precise and rigid specifications for sophisticated electronic and security facilities.

Question 8

Additional costs for unoccupied space for 1975/76 were \$4,068,498.

APPENDIX "F"

Reply Re Paragraph 8-14

Questions 9, 10, 11, 12 & 13.

Question 9

The Department explored all courses of action in attempting to assist the Canadian Grain Commission and no alternative measures were available.

Question 10

The delay in completion was caused by:

- a) Construction workers strike during period August 23, 1971 to October 25, 1971.
- b) A substantial addition in requirements after the building was well under construction by inclusion of a protein laboratory and a milling operations facility for the Canadian International Grains Institute.
- c) DPW did not seek legal advice re compensation for delay because it was due to circumstances over which the contractors had no control.

Question 11

The Department's policy is to obtain a "Quit Lease" agreement or to "sub-lease" to a private sector tenant whichever is the most economical and advantageous course.

Questions 12 & 13

The Auditor General's observation relates to the Department of National Defence. The questions are not, therefore, applicable to Public Works.

APPENDIX "C"
Reply Re Pages 252 to 256
Of Supplement
Question 14.

DEPARTMENT OF PUBLIC WORKS
FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY PRECIS RESPONSE WORKSHEET

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT MAY 1975

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT JULY 1975

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT APRIL 1, 1976

ORGANIZATION

- The financial function should have active participation in the design of, and full responsibility for internal control aspects of, systems operated by other functions and generating financial data.

Done.

Effective steps have been taken to ensure that all systems generating financial data will be studied by the financial organization to provide for proper internal control and integration with other financial systems within the context of other managerial requirements.

STAFFING IN FINANCIAL AREA

- Existing financial staff resources are not adequate to meet the growing needs of a department as large and complex as Public Works. To plan for the development and recruitment of the necessary increases in number and quality of financial staff, a comprehensive study should be undertaken, comparing present and future requirements with current resources.

At present, highly qualified and capable personnel staff the financial area; however, a study will be initiated to examine the numerical requirements with particular attention to the qualifications and experience needed.

In progress.

- Financial officer classifications should be reviewed in light of job responsibilities compared to those of similar positions in other departments and renegotiated with the Treasury Board where necessary.

Senior financial officers of the Department have already participated in a review of the classification standard. Future input to such studies will continue as this area is of prime concern to departmental officials.

A review of financial officer classifications in all offices is well under way.

- In order to conform to departmental policy, a system should be instituted of ensuring that all financial officers are appraised at least once per annum.

Done.

Agreed. Steps will be taken on a departmental basis within the financial function to ensure that the appraisal system is followed.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AT MAY 1975QUALITY OF COMMUNICATION OF
FINANCIAL REQUIREMENTS

- The Financial Management Manual should be revised using the Treasury Board Guide on Financial Administration as a base. All systems generating financial data should be fully documented using a combination of flow-chart and narrative techniques.

EXPENDITURE CONTROL POLICIES AND
PROCEDURES

- Quarterly reports should be submitted to Headquarters explaining all discretionary exceptions to the departmental requirement to put leases to tender.
- Pay cheques should be retained by a senior financial officer divorced from pay accounting until they are given to the responsibility centre managers for distribution.
- Man-year utilization records should be reconciled monthly to pay lists, in regions not currently carrying out this procedure.

CONTROL OF REVENUES INCLUDING
ACCOUNTS RECEIVABLE

- Systems of internal control over revenues should be the subject of an in-depth review to ensure that revenues are properly controlled.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT JULY 1975

The development of an effective financial manual is now underway; however, a further review will be made taking into account the flow-chart and narrative techniques suggested.

A procedure will be implemented to effectively monitor the use of regional discretion.

This suggestion is accepted and is being implemented.

This is a required departmental procedure which will be enforced more stringently.

The Financial Management System and accounts receivable procedures implemented on April 1, 1975, should greatly improve internal control over revenues and this will be carefully monitored over the next twelve months.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT APRIL 1, 1976

A study is now in progress for completion in early 1977 on the use of flow-charts and narrative techniques in existing Departmental manuals.

A procedure is contemplated by December, 1976.

Done.

Regional offices and Headquarters branches have again been reminded of the need to follow Departmental procedure.

The monitoring processes are now in place.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

A 1 MAY 1975

CONTROL OF REVENUES INCLUDING

ACCOUNTS RECEIVABLE (Cont'd)

- The Department should eliminate the subsidization of reimbursing agencies in the provision of Northern Housing.

- The Department, under current Treasury Board housing regulations, is obliged to subsidize all other user programs. The full costs of providing such housing should be transferred to the departments concerned.

LAND, BUILDINGS AND LEASEHOLD

IMPROVEMENTS

- A co-ordinated effort should be made to complete the Central Real Property Inventory, enabling it to become a record more useful to all government departments and agencies.

- Arrangements should be made with the Department of Supply and Services to establish a system to ensure that additions to federal real property agencies are reported to the Department for updating the Central Real Property Inventory.

- The Department should:

- (i) review its current and proposed real property inventory systems to rationalize and to co-ordinate them; and then
- (ii) reconcile the remaining systems and introduce financial or quantity controls to ensure that these systems remain parallel in future.

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS AT JULY 1975

In renegotiating rates, the suggestion will be followed.

Discussions with Treasury Board on this subject are continuing along the lines of the observation.

The Department concurs.

This suggestion has merit and will be reviewed with the appropriate agencies.

The need for such measures has, in part, been recognized within the Financial Management System and steps will be taken to ensure rationalization and continuing co-ordination of these systems.

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS AT APRIL 1, 1976

Our objective in negotiating new agreements with reimbursing agencies has been to provide for full recovery.

This will be the subject of detailed discussions with the Treasury Board in the next few months to be followed with an official request for decision by the Treasury Board Secretariat.

Nothing has been done on this as yet.

Discussions have taken place with the Department of Supply and Services with no progress at this point. The Department will communicate in writing shortly.

This is now in the early stages of development.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AT MAY 1975

LAND, BUILDINGS AND LEASEHOLD

IMPROVEMENTS (Cont'd)

- The costs to be capitalized in the Financial Management System, for assets acquired after April 1, 1975, should include all direct costs, and applicable indirect costs.

LONG-TERM RECEIVABLES

- The status of all loans and advances should be established, and they should be recorded within the Financial Management System. Future reports on receivables should include all loans, whether current or not, and should comment on their status.

TRUST ACCOUNTS

- The system governing contractors' holdbacks should be revised to provide for more regular reconciliation and reporting, highlighting old and usual items.

INTERNAL AUDIT

- The departmental audit committee should establish the specific goals and objectives of the Internal Audit Division and a more active part in directing its activities.
- Immediate steps should be taken to upgrade the professional capability of the Internal Audit function.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT JULY 1975

The system implemented from April 1, 1975, provides for the inclusion of all such costs.

The accounts receivable procedures in the Financial Management System now provide for these recommendations.

The system will be revised accordingly.

This will be done.

This is agreed to and all avenues will be explored including the revision of position classifications and the rotation of management staff through the function.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT APRIL 1, 1976

The feasibility and procedural aspects are well advanced and detailed system requirements are now being reviewed.

Done.

Proposals are now in final stages. Planned for completion and implementation in the current year.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

1 MAY 1975

INTERNAL AUDIT (Cont'd)

- . Rather than report to the Director of Finance, Internal Audit should report to a member of senior management who is more divorced from financial operations.
- . The audit approach should emphasize evaluation of systems of financial management and control and recommendations for improvements.
- . Audit reports should highlight recommendations and contain a management summary.
- . Internal Audit should prepare an annual report for distribution to members of the Management Committee.

CLASSIFICATION OF ACCOUNTS

- . The Department should open negotiations with the Treasury Board for a program/activity structure more relevant to its operations.

PROGRAM FORECASTS

- . The Executive Committee should develop and issue annual formal policy guidelines to aid regional management in preparing Program Forecast submissions.
- . In the longer term, the Department should aim towards more centralized Program Forecast preparation with a "top-down" emphasis.

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS AT JULY 1975

The function of Internal Audit will be separated from immediate and direct association with the Director of Finance.

The need is recognized and steps have been taken to emphasize systems audits.

Future reports will take account of this recommendation.

The Department welcomes this recommendation and will produce such a report.

Discussions have already taken place and will continue.

This approach has been planned for the next Program Forecast exercise.

It is intended to being a "top-down" approach in the fall of 1975.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT APRIL 1, 1976

A recent review of the Headquarters organization has been made and reporting lines changed. Officials responsible will re-establish the Audit Committee and its terms of reference.

Discussions are continuing and an official communication to Treasury Board for a decision will be made shortly.

Guidelines were issued for preparation of 1977-78 Program Forecast.

We hope that this can be done for the 1978-79 Program Forecast to begin in the Fall of 1976.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

AS 1 MAY 1975

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS AT JULY 1975

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS AT APRIL 1, 1976

PROGRAM FORECASTS (Cont'd)

- . The unit-cost approach to planning should be expanded to cover all practicable areas of departmental expenditures.
- . Further analysis and stratification of building types should be made to explain and to account for regional disparities in preparing Program Forecasts.
- . The Department should negotiate with the Treasury Board for a formal liaison function to enable it to have access to plans affecting client departments' space requirements.

MAIN ESTIMATES

- . Capital project cost estimates, as disclosed in the Estimates, should be annotated to differentiate between those based on current value estimates and those based on signed contracts.
- . The Department should propose to the responsible central agencies that the Accommodation Program be credited for services provided to other departments, such credit, and the memorandum charges to user programs, being updated for Public Accounts presentation purposes.

This is definitely the Department's intention and the approach will be extended to the other areas as soon as background data is available.

The Department is moving gradually to product line identification and output coding structures which will provide such distinction.

Efforts along these lines are continuing.

This will be done commencing with the 1976-77 Estimates submission.

This will be discussed with the responsible agencies.

The approach has been expanded in Property Administration and we have started in Property Services, Design and Construction and the Administrative Program.

It is hoped to produce reports along these lines in 1976-77.

Some progress has been made.

Done.

Has not yet been discussed.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT MAY 1975

MAIN ESTIMATES (Cont'd)

- All significant real property leases with options to purchase should be subject to disclosure requirements similar to those governing regular capital acquisitions.

BUDGETARY CONTROL AND CASH
FORECASTING

- As soon as the financial management and performance measurement reporting systems are fully operational, a field study should be conducted to establish the degree of managerial acceptance and use of such reports with a view to eliminating all manual reporting systems.
- The capital project reporting systems should be the prime vehicle for cash expenditure forecasting. Intermediate steps must be taken to ensure that they regularly generate realistic reports.

FINANCIAL REPORTING

- To eliminate duplication in processing, arrangements should be made for the Department of Supply and Services to accept, for their requirements, departmental data as prepared for the Financial Management System.
- Control procedures in clearing Financial Management System edit reports should be properly documented.

DEPARTMENTAL COMMENTS.
AS AT JULY 1975

This will necessitate changes to Treasury Board requirements affecting other departments and agencies and will be discussed with the Treasury Board Secretariat.

Such a review is scheduled for late 1975-76.

The Department agrees and steps are being taken to ensure the reliability of these reports in future.

Discussions with the Department of Supply and Services have been taking place for some time and will continue.

Documentation of procedures is now complete.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT APRIL 1, 1976

We will formally approach the Treasury Board on this item in the coming months.

The scheduled review was done and in light of changes made a further review is contemplated in the Fall of 1976-77.

The Departmental Executive has reaffirmed that there will be only one system for project forecasting as well as emphasized the need for timely and realistic forecast.

Discussions with Supply and Services have taken place and they will now be formally approached within the next month.

Completed.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AT MAY 1975

FINANCIAL REPORTING (Cont'd)
. The financial content of the annual report should be expanded with the objective of producing comprehensive financial information about the activities and operations of the Department.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT JULY 1975

The current financial presentation in the annual report will be revised in line with this recommendation.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT APRIL 1, 1976

Alternative proposals now being examined.

APPENDICE «AAAA»

ANNEXE "A"

Réponse (alinéas 8-12)

Questions 1 et 3

REPONSES DU MINISTERE A LA REMARQUE DE L'AUDITEUR GENERAL RELATIVE A
L'ACCROISSEMENT DU COUT DE LOCATION DES LOCAUX ET DES FRAIS DE SERVICES

Les faits, tels qu'ils sont rapportés par l'Auditeur général, illustrent bien la situation, telle qu'elle se présente actuellement.

Vous n'ignorez sans doute pas que le MTP se proposait de faire payer aux ministères clients un taux pour les locaux occupés et un droit pour les services professionnels rendus, en tenant compte pour l'un et l'autre des équivalents du marché, et de financer ses opérations à partir des recettes réalisées.

En présentant sa proposition, le Ministère a énuméré les avantages suivants:

- (1) Diminution de l'accroissement de la demande (qualitativement et quantitativement) de locaux, particulièrement de la demande de locaux à bureaux loués, qui est le plus difficile à contrôler, parce que la qualité est déterminée par le propriétaire et que la quantité disponible tend à fluctuer.
- (2) Attribution aux ministères et aux organismes clients, de la responsabilité de planifier et de justifier au Conseil du Trésor, dans le cadre de leurs projets de programmes, leurs besoins de locaux et de services immobiliers connexes fournis par l'entremise du MTP, tant à court qu'à long terme. Cette méthode devrait en fait inciter les utilisateurs à mieux planifier leurs besoins, ce qui contribuerait de façon significative à des prévisions améliorées de la part du MTP en ce qui a trait à la planification des locaux et aux dépenses connexes.
- (3) Evaluation plus exhaustive et plus globale du coût des programmes et des activités par les ministères et permettrait de rendre compte, de façon plus précise, des coûts des programmes au Parlement et au public, en ce sens que la prestation de services fournis par l'entremise du MTP se reflèterait dans les prévisions, les estimations et les comptes publics des programmes des ministères clients.
- (4) Cela aidera à faire voir clairement tous les coûts liés à la possession et à l'exploitation des biens immobiliers de l'Administration fédérale.

- (5) Cela fournit un moyen sûr pour mesurer le rendement de l'Agent immobilier fédéral (MTP).

Le Sous-comité du bureau du Conseil privé et du Secrétariat du Conseil du Trésor a fait ressortir dans son rapport les inconvénients suivants:

- (1) Si le MTP doit établir des barèmes de droits pour des services immobiliers, en se basant sur des droits que l'on demande pour des services similaires dans le secteur privé, les coûts de ces services immobiliers actuellement supportés par le MTP en tant qu'organisme de consultation et indiqués séparément dans le budget des dépenses du MTP ne seraient plus identifiables en bloc, étant donné qu'ils apparaîtraient dans le budget des dépenses des ministères particuliers qui envisagent d'utiliser ces services et dans les coûts indiqués pour des projets d'immobilisation particuliers dans le budget des dépenses du MTP.

Deuxièmement, puisque les valeurs du marché seraient indiquées pour ces dépenses, elles ne peuvent par conséquent plus représenter les coûts réels assumés par l'Administration fédérale pour l'exploitation de son service immobilier.

- (2) Bien que le principe consistant à imputer aux programmes les coûts des services fournis soit accepté par les ministères clients, seulement neuf des trente-huit ministères et organismes sollicités favorisaient la proposition. Les sections chargées de programmes ont jugé que l'application de cette proposition, compte tenu du monopole du MTP, irait à l'encontre du principe fondamental de la gestion à savoir qu'il faut accorder des pouvoirs aux administrateurs et les tenir responsables et comptables de leurs actes.
- (3) Le Sous-comité a demandé si le "prix du marché" est un facteur objectif auquel on peut avoir recours pour apprécier l'efficacité relative du ministère des Travaux publics. Le prix du marché n'est objectif que s'il est établi indépendamment sur le marché avec chaque transaction. Aussitôt que d'autres moyens d'établissement du "prix" sont utilisés, il se glisse une certaine subjectivité qui réduit la validité de la mesure. Des exemples de certains facteurs qui pourraient entraîner une quantification subjective des frais de logement sont le choix d'immeubles comparables et la redressement de la valeur qui devrait être faite pour tenir compte de toutes différences de qualité ou d'emplacement.
- (4) Le Sous-comité a jugé que l'emplacement, la taille, la qualité et la disponibilité de locaux que possède ou loue le ministère des Travaux publics sont influencés, sinon régis, par de nombreux facteurs qui, pour la plupart, échappent au contrôle des administrateurs de programmes. Des immeubles sont souvent construits et loués pour créer une présence fédérale ou pour

favoriser le développement économique d'une région: pour profiter des économies d'échelles, des sous-sections ministérielles sont parfois logées dans des locaux, qui en raison de leur qualité ou de leur genre, peuvent pas répondre à leurs exigences particulières. Ces situations existent actuellement, mais les ministères clients les endurent, puisqu'ils reconnaissent les économies globales et les avantages plus considérables pour l'Administration fédérale dans l'ensemble, lesquels augmentent grâce au contrôle centralisé des besoins de locaux de l'Administration fédérale. Les ministères clients demandent, toutefois, si l'obligation de payer pour des locaux et des services immobiliers fournis procurera, en raison du monopole que détient le MTP, aux administrateurs de programmes l'encouragement ou les moyens d'administrer leurs besoins immobiliers de façon plus efficace et plus économique.

Il convient de signaler, toutefois, que le Comité déclare, dans son examen du principe consistant à faire payer pour des services, que la validité du principe voulant que les programmes gouvernementaux doivent supporter les frais des services qui leur sont fournis est indéniable. Le Comité remarque cependant que le ministère des Travaux publics ne propose pas de faire payer aux programmes le coût des services et du logement fournis, mais plutôt de leur faire payer des droits et des loyers fondés sur les frais que paie le secteur privé pour des services identiques.

Le rapport du Sous-Comité a été présenté au bureau du Conseil privé en février 1975 et le Ministère attend une décision.

DEPUTY MINISTER
OF
PUBLIC WORKS



SOUS-MINISTRE
DES
TRAVAUX PUBLICS

ANNEX "B"
Réponse (alinéas 8-12)
Question 2.

Ottawa (Ontario)
K1A 0M2
Le 27 février 1975

Objet: Imputation des services aux locataires

Monsieur le Sous-chef,

Le Conseil du Trésor vous a maintenant communiqué la décision prise au mois de septembre de l'année dernière de transférer la responsabilité du financement des services aux locataires et des travaux de réfection aux ministères clients à compter du 1^{er} avril 1975. La présente lettre et ses pièces jointes sont destinées à vous fournir de plus amples renseignements sur la ligne de conduite et les procédures à suivre.

Services fournis et financés par le ministère des Travaux publics

Le ministère des Travaux publics continuera à fournir des locaux selon un taux de loyer (réel ou pro forma) visant à englober:

1. les frais de la propriété, de l'exploitation et de l'entretien des installations appartenant à la Couronne;
2. les frais du même genre ayant trait à des locaux loués à bail, y compris le loyer de base, le coût des services fondamentaux supplémentaires assurés par le ministère des Travaux publics et les frais en vertu des clauses d'indexation;
3. les autres frais subis par le ministère des Travaux publics s'efforçant d'obtenir l'utilisation optimale de tous les locaux qui lui sont disponibles en utilisant les secteurs vacants;
4. tout autre frais prescrit par les lois actuelles, notamment la Loi sur les résidences officielles, sous réserve des modalités à négocier dans chaque cas.

Services aux locataires

En général, tous les frais d'exploitation et d'entretien subis avant, lors ou au cours de l'occupation, lorsque lesdits frais sont attribuables à la qualité et/ou à la quantité des services en sus de ceux ordinairement assurés, tombent dans la catégorie des services assurés aux locataires.

De plus, les frais de tous les autres services exigés, notamment les frais d'aménagement, de nouveaux travaux de décoration des locaux exigés par le client, des réparations et des remplacements à effectuer aux biens immobiliers du ministère des Travaux publics non attribuables à l'usure ordinaire, ainsi que des réparations du matériel installé et utilisé par l'occupant, le remplacement des articles tout d'abord fournis à titre de services assurés aux locataires, ainsi que les frais de déménagement des ministères et des organismes tombent dans la catégorie des services assurés aux locataires et seront imputables aux clients usagers.

Recouvrement des frais imputés par le M.T.P.

Les montants à recouvrer des ministères clients différeront quant au genre d'exploitation du client. A cette fin, on doit établir deux catégories de clients :

- A. Les clients finançant leur exploitation à même un fonds renouvelable et
- B. tous les autres clients dont les frais d'exploitation sont financés annuellement au moyen d'affectations parlementaires.

Les clients de la catégorie "A" continueront, comme pour le moment, à rembourser le M.T.P. de tous les frais des services aux locataires. Lesdits frais embrassent tous les frais directs subis par le M.T.P. en plus des frais supplémentaires de gestion et d'étude, au besoin, et de surveillance subséquente des travaux contractuels lorsqu'on a embauché des entrepreneurs de l'extérieur. Dans les cas où les services auront été assurés par les hommes de métier du M.T.P., le client continuera à rembourser les frais de main-d'oeuvre et de matériaux assumés par l'atelier ainsi que les frais supplémentaires de gestion.

La pratique courante selon laquelle les frais directs non prévus aux affectations du M.T.P. sont imputables au compte des avances du fond de roulement et les remboursements sont à faire valoir sur ce compte, se poursuivra. On fera également valoir à l'affectation pertinente du M.T.P. les frais supplémentaires de gestion, d'études et de surveillance des travaux contractuels ainsi que les frais des services assurés par les hommes de métier du M.T.P.

Les clients de la catégorie "B" rembourseront le M.T.P. des frais directs seulement des services aux locataires sur présentation par le M.T.P. d'une facture pour ces services. A cette fin, on imputera ces frais à l'avance du fonds de roulement approuvée pour le M.T.P.

On entend par frais directs, dans le contexte des transactions des services aux locataires, tous les fonds versés par le M.T.P. afin d'assurer les services et qui ne sont pas prévus aux affectations du M.T.P., sauf lorsque le personnel de métier du M.T.P. est utilisé afin d'assurer le service en cause. En pareil cas, les frais d'atelier seront imputés au client et on fera valoir le remboursement à l'affectation du M.T.P.

Tous les clients rembourseront le M.T.P. des frais des services aux locataires au cours de l'année pendant laquelle lesdits services auront été assurés.

Mise en oeuvre de la ligne de conduite actuelle

Les locaux sont fournis dans le cadre des taux de loyer réels ou "pro forma" d'après leur présent état. Par conséquent, les frais des services aux locataires à payer afin d'aménager des locaux pour occupation de même que tous les frais subséquents des services aux locataires seront payés par le client. La présente prescription s'applique à tous les frais à payer après le 31 mars 1975, y compris ceux occasionnés par la poursuite des travaux commencés au cours de l'année financière 1974-1975.

En appliquant la présente ligne de conduite aux nouveaux locaux, notamment les locaux occupés pour la première fois, le M.T.P. fournira les locaux essentiels et les services d'exploitation et d'entretien connexes dans le cadre des taux de loyer. Voici comment on définit les locaux essentiels:

Locaux à bureau essentiels - Dans le cas d'un immeuble nouvellement construit ou loué à bail, s'entend de l'aménagement de locaux dans une ossature complétée, la construction de planchers et de plafonds finis, d'un corridor, de murs d'appui et de division, le tout fini et peint. On entend également les installations d'exploitation de l'immeuble assurant la chaleur, la climatisation (au besoin), la lumière et l'eau selon les normes établies.

Locaux essentiels de bureau de poste - S'entend de tout ce que l'on vient de mentionner pour les locaux à bureau essentiels, plus ce qu'exige l'exploitation ordinaire d'un bureau de poste, notamment les comptoirs, l'installation initiale des cases postales et des écrans, les rampes de chargement et le matériel spécial du même genre.

Locaux essentiels spécialisés, notamment de laboratoire - S'entend des services que l'on vient de mentionner en ce qui concerne les locaux essentiels à bureaux, plus les installations qui constituent une partie intégrale du genre d'exploitation en cause, mais ne comprennent pas l'aménagement de matériel et d'ameublement spécial, à moins que ces derniers ne soient incorporés à l'immeuble à titre de rajouts immobiliés. En pareil cas, les frais seront intégrés au taux du loyer.

S'il arrive que le M.T.P., en vue d'utiliser les locaux d'une façon optimale, demande aux clients de déménager, il assumera une partie des frais d'aménagement qui s'imposeront en ce qui concerne les clients déplacés, les modalités devant être négociées au préalable dans chaque cas. Si, toutefois, les clients désirent agrandir leurs locaux ou les grouper et qu'il faudra, pour cette raison, reloger un autre locataire, tous les frais de relogement, notamment le déménagement et l'aménagement selon les normes de qualité convenues, sont imputables au client exigeant le déménagement. Si, lors de l'aménagement des locaux des clients, il faut effectuer des travaux de réfection et d'amélioration qui seront à l'avantage à long terme du M.T.P., les frais de ces travaux seront assumés par le M.T.P.

Marche à suivre relativement aux demandes

Le formulaire (MTP337) intitulé "Demande d'évaluation/demande de travaux" relatif aux services à assurer aux locataires sera fourni à vos fonctionnaires et l'on compte qu'ils s'en serviront afin de demander l'exécution de travaux à titre de services aux locataires, en conformité des pouvoirs que vous choisirez de leur déléguer. Le formulaire MTP337 dûment autorisé constituera la certification qui s'impose des fonds à assurer en vertu des dispositions relatives aux avances du fonds de roulement, et le M.T.P. prendra les mesures pertinentes au reçu dudit formulaire. Si les travaux demandés ne peuvent être effectués, soit parce qu'il est impossible de le faire pour des raisons d'ordre technique ou qu'ils iraient à l'encontre des conditions des baux et/ou des conventions d'occupation ou encore, qu'ils porteraient atteinte à la responsabilité du M.T.P. à titre de propriétaire d'immeuble, ce dernier aidera le client à trouver d'autres moyens de répondre à ses besoins.

Les énoncés qui précèdent constituent un résumé des points les plus importants. On les explicitera davantage au besoin à la suite des séances d'information dont je parle plus loin. Figure à l'annexe A une liste des services assurés aux locataires, liste très complète bien que non exhaustive.

En terminant, j'aimerais vous dire combien je comprends la situation difficile dans laquelle vous avez été placé vu qu'il nous a été impossible de communiquer officiellement avec vous plus tôt et je tiens à vous assurer que nous désirons et que nous souhaitons vous aider le plus possible en tout temps, notamment au cours des premiers mois pendant lesquels se poseront peut-être des difficultés d'implantation. Il incombe à la Direction de l'Administration immobilière du Ministère de mettre en oeuvre la nouvelle politique relative aux services à assurer aux locataires. Cette Direction fournira à votre personnel tout le soutien et l'aide possibles. En l'occurrence, nous nous proposons de tenir des séances d'information précises à l'Administration centrale quotidiennement, au besoin, au cours des deux prochaines semaines et aussi souvent qu'il sera nécessaire par la

suite. Vos fonctionnaires devront faire part de leurs besoins en téléphonant au poste 8-4719 dès que possible. Nous prenons actuellement les dispositions qui s'imposent afin que le personnel de nos bureaux extérieurs tienne des séances d'information du même genre, au besoin.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le Sous-ministre,

John A. MacDonald



Annexe "A"

SERVICES AUX LOCATAIRES

Voici la liste des services à assurer aux locataires. Bien qu'elle soit relativement complète, elle n'est pas par ailleurs exhaustive.

A. Travaux de réfection

1. L'aménagement de nouveaux locaux pour un client, notamment les frais que comportent les besoins opérationnels spéciaux comme la climatisation des salles d'informatique.
2. L'enlèvement, le déplacement ou l'aménagement de cloisons et les modifications connexes à apporter aux installations d'immeubles.
3. L'installation de matériel spécial non compris dans les locaux essentiels, notamment les installations d'informatique, le matériel et l'ameublement des laboratoires, des cellules de la G.R.C., les installations frigorifiques, etc.
4. Les travaux de réfection secondaires, notamment:
 - a) Les modifications secondaires à apporter aux cloisons.
 - b) L'installation, le déplacement ou l'enlèvement des prises de courant d'appareils électriques et téléphoniques, des poteaux facilement amovibles, des comptoirs, des portes, des fenêtres, des étagères, etc.
 - c) La fourniture de rideaux et de tapis spéciaux, etc., non prévues à la convention d'occupation.
 - d) La fourniture et l'installation d'écrans, de plantes, de peintures, de tableaux d'affichage, etc.
 - e) Les nouvelles décorations et les nouveaux finis demandés par le client.
 - f) La fourniture et l'installation de la signalisation autre que celle employée ordinairement afin de satisfaire aux besoins spéciaux des clients.
 - g) La fourniture de matériaux spéciaux afin de satisfaire aux besoins des clients, notamment l'insonorisation des murs et des plafonds, le fini des sols pouvant résister aux acides, le vitrage anti-éclats ou anti-balles.
 - h) L'installation d'appareils d'éclairage spéciaux ou supplémentaires afin de satisfaire à des besoins spéciaux ou hors de l'ordinaire.
 - i) La fourniture et l'installation de serrures de sécurité spéciales et de clés supplémentaires.

B. Déplacements

1. Le déplacement de matériel ou d'ameublement.
2. Le relogement d'autres locataires afin de satisfaire aux besoins d'un client exigeant des locaux plus vastes.

C. Travaux de réparation et de remplacement

1. Dégâts causés au matériel, à l'ameublement, aux installations ou à l'ossature de l'immeuble par la négligence du client, de ses employés ou des visiteurs.
2. Réparation du matériel installé expressément pour l'utilisation d'un client et non compris dans les locaux essentiels.
3. Remplacement des articles tout d'abord fournis à titre de service au locataire.

D. Autres services

1. La fourniture des services de sécurité non prévus à la convention d'occupation, notamment le service des commissionnaires ou celui de la télévision en circuit fermé.
2. Les services spéciaux de nettoyage, d'entretien, d'électricité, d'enlèvement des ordures, etc., en plus des services qui sont normalement utilisés par un client. En ce qui concerne les locaux à bureaux, les frais des services de l'immeuble assurés en dehors des heures de travail (de 7 heures à 18 heures), cinq jours par semaine.
3. La location de matériel spécial pour l'utilisation particulière d'un client.

FRAIS DE LOCATION IMPUTÉS A
DES MINISTÈRES ET A DES ORGANISMES
POUR 1975-1976

ANNEXE "B"
Réponse (alinéas 8-12)
Partie 2 de la question 2

	Locaux de la Couronne		Locaux loués	
	pieds carrés	\$	pieds carrés	\$
Agriculture	2,362,923	7,960,669	298,603	1,843,455
Commission de lutte contre l'inflation	-	-	93,970	370,766
Commission de contrôle de l'énergie atomique	-	-	30,162	221,087
Auditeur général	39,118	255,515	726	6,141
Centre national de planification des mesures d'urgence	222,594	746,196	3,733	31,256
Agence canadienne de développement international	214,630	1,397,064	45,821	282,650
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	9,564	64,078	22,004	137,525
Service canadien des pénitenciers	4,292	21,460	74,951	367,011
Conseil de la radio-télévision canadienne	-	-	167,183	876,650
Commission canadienne des transports	9,121	45,416	170,707	893,818
Directeur général des élections	62,312	220,338	-	-
Commissaire aux langues officielles	600	1,650	24,818	134,686
Communications	112,469	632,140	291,483	2,036,250
Consommation et Corporations	525,102	3,097,566	210,920	1,295,191
Commission de surveillance du prix des produits alimentaires	19,330	99,598	-	-
Conseil économique du Canada	-	-	440,549	1,485,998
Énergie, Mines et Ressources	1,420,609	8,473,068	440,549	1,485,998

	Locaux de la Couronne		Locaux loués	
	pieds carrés	\$	pieds carrés	\$
Environnement	1,131,654	6,209,132	1,465,944	8,334,517
Affaires extérieures	592,416	4,155,410	178,323	1,008,786
Cour fédérale du Canada	41,721	325,817	54,665	491,273
Finances	4,084	19,807	206,041	1,348,853
Direction des rentes sur l'État	-	-	21,477	114,257
Chambre des communes	575,994	2,312,867	72,768	330,365
Commission d'appel de l'immigration	-	-	73,640	598,695
Affaires indiennes et du Nord	522,221	2,925,944	1,142,944	5,801,280
Industrie et Commerce	42,681	202,811	618,797	3,578,050
Information Canada	8,104	79,153	125,905	1,223,755
Assurance	1,321	7,993	40,275	292,632
Commission mixte internationale	-	-	5,818	30,392
Justice	413,319	2,742,344	114,431	912,293
Travail	19,542	114,892	220,641	942,634
Conseil canadien des relations du travail	42,468	310,016	8,094	82,495
Bibliothèque du Parlement	75,471	291,070	-	-
Main-d'oeuvre et Immigration	1,248,248	7,049,665	2,330,398	15,272,180
Ministère d'État aux sciences et à la technologie	-	-	56,367	407,311
Défense nationale	2,444,627	13,373,342	449,197	2,127,028
Office de répartition des approvisionnements en énergie	1,077	4,711	13,828	50,333
Office national de l'énergie	426	1,851	92,345	473,623
Office national du film	383,398	2,566,409	170,954	1,362,470

	Locaux de la Couronne		Locaux loués	
	pieds carrés	\$	pieds carrés	\$
Santé nationale et Bien-être social	1,313,341	7,856,455	869,222	4,381,291
Bibliothèque nationale	205,945	463,012	32,430	97,803
Musées nationaux du Canada	502,149	1,666,985	693,106	2,137,423
Commission nationale des libérations conditionnelles	40,661	218,346	174,801	1,127,399
Conseil national de recherches	312,440	1,550,423	38,018	121,335
Revenu Canada - Douanes et Accise	1,878,740	10,644,169	528,219	3,742,702
Revenu Canada - Impôt	2,714,848	15,802,379	576,531	4,111,849
Bureau des services juridiques des pensions	19,203	116,547	5,514	32,476
Postes	13,669,816	84,585,414	2,959,747	15,595,530
Conseil privé	211,633	1,040,909	51,584	296,749
Archives publiques	617,187	1,778,060	333,251	961,787
Commission de la Fonction publique	318,577	2,097,181	902,450	6,359,654
Commission des relations de travail dans la Fonction publique	-	-	41,739	231,411
Travaux publics	1,584,372	6,807,079	606,437	3,887,774
Expansion économique régionale	93,929	467,535	386,935	2,413,426
Commissaire à la représentation	9,269	53,543	7,500	43,893
Gendarmerie royale du Canada	894,585	5,200,556	513,674	2,741,593
Conseil des sciences du Canada	-	-	24,054	117,854
Secrétariat d'État	175,486	952,844	527,211	3,170,804
Secrétaire du Gouverneur général	156,935	766,365	-	-
Sénat	110,553	339,268	-	-
Secrétariat du Solliciteur général	14,886	83,758	66,768	320,253
Statistique Canada	1,586,228	8,369,436	366,681	1,960,327

	Locaux de la Couronne		Locaux loués	
	pieds carrés	\$	pieds carrés	\$
Services et Administration - MAS	637,548	3,453,888	751,474	
Fonds renouvelable de l'imprimerie - MAS	413,869	1,774,369	76,341	
Fonds renouvelable des approvisionnements - MAS	859,720	3,059,263	542,934	
Commission du tarif	2,220	6,105	15,986	99,592
Commission de révision de l'impôt	-	-	26,180	198,126
Transports	793,396	4,509,085	1,047,772	6,563,260
Conseil du Trésor	1,275	7,012	248,408	1,635,254
Affaires urbaines	132,649	756,817	42,940	257,998
Affaires des anciens combattants	487,054	2,650,476	108,764	595,280
Régime de pensions du Canada	47,396	264,837	147,548	886,102
Programme de biculturalisme (CFP)	52,516	147,604	-	-
Société Radio-Canada	10,103	52,916	-	-
Commission canadienne des grains	134,812	1,090,214	5,696	31,520
Office canadien des provendes	381	2,095	5,315	26,950
Compagnie des jeunes canadiens	14,698	59,798	-	-
Corporation de disposition des biens de la Couronne	1,622	6,697	15,293	69,995
Division des expositions - Information Canada	157,777	566,774	1,566	33,199
Société du crédit agricole	26,750	135,783	12,000	51,296
Agence des télécommunications gouvernementales	7,885	45,942	23,335	176,002
Bureau des passeports	48,835	348,032	24,389	209,994
Fonds renouvelable de la publication (Information Canada)	32,480	139,159	29,099	244,483
Sous-section de la supervision des paris aux hippodromes	2,612	16,045	3,879	25,946

	Locaux de la Couronne		Locaux loués	
	pieds carrés	\$	pieds carrés	\$
Administration de la voie maritime du Saint-Laurent	4,200	2,016	33,792	160,257
Commission de l'assurance-chômage	631,150	3,996,417	1,656,324	10,153,357
Fonds de bienfaisance de l'armée	2,201	10,564	-	-
L'Énergie atomique du Canada Limitée	-	-	23,948	121,325
Bureau du perfectionnement et de la formation du personnel	98,090	450,423	43,479	326,025
Centre national du sport et de la récréation Inc.	-	-	40,671	214,539
Commission hydrauliques du Canada	48,768	342,220	12,869	60,051
Institut canadien des grains	24,304	176,581	-	-
Conseil des ports nationaux	597	4,328	28,112	168,240
Monnaie royale canadienne	150,814	931,852	12,756	67,861
Commission de la capitale nationale	49,283	86,489	-	-
Centre national des Arts	851,387	000	-	-
Télécommunications du CN	7,983	50,187	-	-
Centre de photographie du Gouvernement canadien	24,083	160,789	-	-
Commission canadienne du lait	-	-	13,327	70,766

ANNEXE "C"
Réponse (alinéas 8 12)
Question n° 4

Il s'agit d'une question en deux parties et on la traite sous "A" et "B" ci-dessous.

"A" Enumérer les facteurs particuliers qui se rattachent à l'accroissement des locaux loués dans la région de la Capitale nationale et ailleurs.

Pour bien répondre à cette question, il faut examiner la cause et l'effet.

Pourquoi les frais de location augmentent-ils à un tel rythme?

1. Qu'est-ce qui détermine les frais de location?

- a) Le programme total de location = superficie à louer en pied carré x par le prix unitaire du pied carré.
- b) La demande de locaux à louer = Demande totale moins les locaux disponibles dans les immeubles existants ou les nouveaux immeubles appartenant à la Couronne.
- c) Demande total - Augmentation causée par:
 - L'accroissement de la Fonction publique et des services au public.
 - La constitution de l'effectif: augmentation du nombre d'employés d'un niveau supérieur par rapport aux employés subalternes.
 - Les lignes directrices en matière de locaux (affectation de locaux en fonction du nombre de personnes x par le traitement moyen - en prévoyant les besoins futurs).
 - Utilisation des locaux.
 - Qualité des locaux.

2. Quelle est la cause du pourcentage élevé de locaux loués?

- Contraintes en matière d'emplacement
- Durée de la location
- Période entre la demande initiale et les exigences en matière d'occupation
- Contraintes en matière de conception et de construction
- (Possibilité pour les ressources disponibles de satisfaire aux exigences en matière de travaux d'équipement)
- Contraintes en matière d'immobilisations (fonds)
- (Montant voté annuellement pour les programmes des travaux d'équipement)
- Disponibilité des locaux à louer.
- Retards administratifs et délais d'aménagement de locaux.

"A" (Suite)

3. Qu'est-ce qui influe sur le prix unitaire?

- Les conditions du marché:
- L'offre et la demande
- Des causes qui ne dépendent pas du ministère des Travaux publics
(les locataires du secteur privé et les autres ordres de gouvernement)
- Les aspects qui dépendent du ministère des Travaux publics -
Négociation/productivité/efficacité.
- Genre de locaux
- Urgence relative de la demande
- Durée de la location, c'est-à-dire, à court terme par rapport
à long terme (ce fait influe sur le prix unitaire, outre le fait
qu'il influe sur la tendance à louer plutôt qu'à construire).
- Qualité des locaux

"B" Quels sont les ministères et les organismes visés et en quels endroits?

Ces facteurs ne peuvent pas s'appliquer à des ministères ou à des organismes particuliers.

ANNEXE "D"
Réponse (alinéas 8-13)
Question 5

<u>Occupant</u>	<u>Pieds carrés à louer</u>	<u>Prix du pied carré</u>	<u>Durée du bail</u>
<u>IMMEUBLE MARTEL</u>			
Approvisionnement et Services	10,034	7.25	5
Finances	10,034	7.25	5
Information Canada	20,068	7.25	5
Commission de contrôle de l'énergie atomique	30,102	7.25	5
Sciences et technologie	57,342	7.25	5
<u>JOURNAL BUILDING</u>			
Industrie et Commerce	87,810 7,419 (B)	7.25	5
Ministère des Communications	190,255	7.25	5
<u>PLACE KILLEANEY</u>			
Commission de la Fonction publique	107,587	7.25	10
<u>IMMEUBLE ASSELFORD MARTIN</u>			
Commission de la Fonction publique	66,912	6.75	10
	138	2.50	10
<u>IMMEUBLE CHOMLEY</u>			
Commission de la Fonction publique	16,689	7.15	5
G.R.C.	97,100	7.15	5

<u>Occupant</u>	<u>Pieds carrés à louer</u>	<u>Prix du pied carré</u>	<u>Durée du bail</u>
<u>IMMEUBLE S.B.I.</u>			
Postes	67,515	7.25	5
Agriculture	27,006	7.25	5
Douanes et Accise	54,012	7.25	5
<u>PLACE VANIER, TOUR "C"</u>			
Main-d'oeuvre et Immigration	2,173	10.00	5
	58,032	7.20	5
Centre National du Sport et de la récréation Inc.	14,508	7.20	5
Affaires urbaines	14,508	7.20	5
<u>L'ESPLANADE LAURIER - TOUR I</u>			
Commission des relations de travail dans la Fonction publique	66,487	6.95	*
Ministère de la Défense nationale	176,608	6.95	*
Assurances (Département des)	44,195	6.95	*
M.T.P.	122,516	6.95	*
<u>L'ESPLANADE LAURIER TOUR II</u>			
Commission de l'Assurance-chômage	44,413	6.95	*
Commission de la Fonction publique	378,018	6.95	*

* L'Esplanade Laurier fait l'objet d'une location avec option d'achat.
Tous les autres immeubles sont loués aux termes d'un bail type.

ANNEXE "E"

Réponses (alinéas 8-13)

Questions 6, 7 et 8

Question 6

Les documents d'appels d'offres en ce qui a trait à la location à bail sont prévus pour une période de 8 semaines, à la suite de l'acceptation de la soumission, en vue de l'établissement de plans d'aménagement intérieur.

Question 7

Les raisons ont été nombreuses et comprenaient des retards administratifs en ce qui a trait aux approbations, des tentatives faites par des ministères et des organismes visant à retenir eux-mêmes les services d'experts-conseils en aménagement intérieur, les retards des ministères clients à définir leurs besoins, des modifications en ce qui a trait aux exigences des clients, des restrictions financières, des devis précis et rigides en ce qui a trait à des installations électroniques et de sécurité perfectionnées.

Question 8

Les coûts supplémentaires liés aux surfaces non-occupées ont été de \$4,068,498 pour 1975-1976.

ANNEXE "F"

Réponse (alinéas 8-14)

Questions 9, 10, 11, 12 et 13.

Question 9

Le Ministère a exploré toutes les lignes de conduite possibles ayant pour but d'appuyer la Commission canadienne des grains et a constaté qu'aucune mesure de rechange n'était disponible.

Question 10

L'achèvement des travaux a été retardé par:

- a) la grève des ouvriers de la construction, du 23 août au 25 octobre 1971;
- b) L'adjonction substantielle d'un laboratoire de protéines et d'une installation de meunerie, pour le compte de l'Institut international du Canada pour le grain, alors que les travaux de construction du bâtiment étaient déjà bien avancés;
- c) le MTP n'a pas cherché à s'assurer les services d'un conseiller juridique pour obtenir une indemnité pour le retard d'exécution des travaux, puisque ce retard était attribuable à des circonstances sur lesquelles les entrepreneurs n'avaient aucun contrôle.

Question 11

La politique du Ministère en l'occurrence est d'arriver à une entente visant la résiliation d'un bail ou à "sous-louer" à un locataire du secteur privé, prenant celle de ces deux solutions qui est la plus rentable et avantageuse.

Questions 12 et 13

L'observation de l'Auditeur général a trait au ministère de la Défense nationale. Ces questions ne s'appliquent donc pas en ce qui concerne le ministère des Travaux publics.

ANNEXE "G"
Réponse (pages 252-256
du Supplément)
Question 14

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS
GESTION ET CONTRÔLE DES FINANCES - SOMMAIRE DES RÉPONSES DU MINISTÈRE

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE MAI 1975

ORGANISATION

- Il conviendrait que la fonction financière participe activement à l'élaboration des systèmes de production de données financières qui relèvent d'autres fonctions, et qu'elle soit entièrement responsable de leur contrôle interne.

DOTATION EN PERSONNEL DES SERVICES FINANCIERS

- Les ressources en personnel financier ne représentent pas les ressources adéquates pour répondre aux besoins croissants d'un ministère aussi important et complexe que celui des Travaux publics. Il y aurait lieu d'entreprendre une étude d'ensemble sur les besoins actuels et futurs en effectifs par rapport aux présentes ressources, en vue de planifier la formation et le recrutement pour rencontrer l'augmentation nécessaire du nombre et de la qualité du personnel financier.
- Il y aurait avantage à revoir et, au besoin, à renégocier avec le Conseil du trésor le classement des agents financiers, en comparant leurs attributions avec celles d'employés occupant des postes similaires dans d'autres ministères.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1975

Nous avons pris des mesures concrètes pour faire en sorte que la fonction financière examine tous les systèmes qui produisent des données financières, afin d'assurer que ces systèmes à un contrôle interne efficace et de les intégrer aux autres systèmes financiers, compte tenu des autres besoins en matière de gestion.

Présentement, le secteur financier est doté d'un personnel hautement qualifié et compétent. Nous entreprendrons néanmoins une étude afin de déterminer les besoins en effectifs supplémentaires, en tenant compte particulièrement des qualités et de l'expérience requises pour les divers postes.

Les fonctionnaires supérieurs des finances du Ministère ont déjà pris part à un examen des normes de classification. Ce genre d'étude va se poursuivre, car le domaine considéré préoccupe au plus haut point les cadres supérieurs du Ministère.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
AU 1^{er} AVRIL 1976

C'est effectué

C'est en cours.

On procède effectivement à un examen de la classification des agents financiers de tous les bureaux.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONSDOTATION EN PERSONNEL DES SERVICES FINANCIERS (suite)

- . Il conviendrait d'instituer un système qui garantirait que chaque agent financier fasse l'objet d'une évaluation au moins une fois par année, conformément aux directives du Ministère en la matière.

QUALITÉ DE LA COMMUNICATION DES EXIGENCES FINANCIÈRES

- . Il faudrait réviser le manuel de la gestion financière en s'inspirant du Guide d'administration financière du Conseil du trésor. On devrait décrire entièrement, en utilisant conjointement les techniques de graphiques de cheminement et de narration, tous les systèmes qui produisent des renseignements financiers.

POLITIQUES ET MÉTHODES DE CONTRÔLE DES DÉPENSES

- . Il y aurait lieu de soumettre au bureau principal des rapports trimestriels donnant les motifs des dérogations discrétionnaires aux exigences du Ministère selon lesquelles on doit solliciter des soumissions pour les baux.
- . Il serait bon qu'un fonctionnaire supérieur des finances qui n'a rien à voir avec la comptabilité de la paie retienne les chèques de paie jusqu'au moment où ceux-ci soient remis aux gestionnaires des centres de responsabilité chargé de les distribuer.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Accepté. Nous veillerons à ce qu'un régime d'appréciation soit appliqué au sein de la fonction financière du Ministère.

C'est fait.

Nous travaillons actuellement à la mise au point d'un manuel financier efficace; cependant, nous allons procéder à une nouvelle revue qui tiendra compte des techniques de graphiques de cheminement et de narration proposées.

Une étude est actuellement en cours et porte sur l'utilisation des graphiques et des techniques de description en ce qui concerne les guides actuels du Ministère; elle devrait se terminer au début de 1977.

Nous allons mettre au point une méthode de surveillance de l'exercice du pouvoir discrétionnaire au niveau régional.

On envisage une méthode qui serait mise en application vers le mois de décembre de 1976.

Nous acceptons cette proposition et nous y donnons suite.

C'est fait.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONSPOLITIQUES ET METHODES DE CONTRÔLE DES DÉPENSES (suite)

- Les bureaux régionaux qui ne vérifient pas chaque mois si leurs registres d'utilisation d'années-hommes correspondent à leurs listes de paie devraient le faire..

CONTRÔLE DES REVENUS Y COMPRIS LES COMPTES À RECEVOIR

- Il y aurait lieu d'examiner en profondeur les systèmes de contrôle interne des revenus afin de s'assurer que les revenus sont contrôlés comme il convient.
- Le Ministère devrait cesser de subventionner les organismes pour les logements qu'ils fournissent dans le Nord.
- Le règlement actuel du Conseil du trésor en matière de logement oblige le Ministère à subventionner tous les autres usagers des programmes. Tous les coûts encourus pour fournir pareil service de logement devraient être imputés aux ministères en cause.

TERRAINS, IMMEUBLES ET AMÉLIORATIONS LOCATIVES

- Il conviendrait de faire des efforts concertés en vue d'achever le registre central des biens immobiliers de façon à accroître son utilité pour tous les ministères et organismes du gouvernement.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Il s'agit là d'une méthode exigée par le Ministère et que nous nous efforçons de faire respecter plus rigoureusement.

L'efficacité du contrôle interne des revenus devrait s'accroître sensiblement par suite de la mise en application, le 1^{er} avril 1975, du système de gestion financière ainsi que du contrôle des comptes à recevoir, dont le fonctionnement fera l'objet d'une surveillance étroite au cours des douze prochains mois.

Nous tiendrons compte de cette recommandation dans la renégociation des taux.

Nous poursuivons actuellement des discussions à ce sujet avec le Conseil du trésor dans le sens de cette recommandation.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

On a de nouveau rappelé aux Administrations régionales et aux Directions de l'Administration centrale, la nécessité de suivre la méthode exigée par le Ministère.

Le processus de contrôle est maintenant instauré.

En négociant de nouvelles ententes avec les organismes de remboursement, notre objectif était de permettre un remboursement intégral.

Cette question fera l'objet de discussions détaillées avec le Conseil du Trésor au cours des prochains mois, et une demande officielle sera soumise à l'examen du secrétariat du Conseil du Trésor.

Rien n'a encore été fait en ce sens.

Nous sommes d'accord.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

TERRAINS, IMMEUBLES ET AMÉLIORATIONS
LOCATIVES (suite)

. Il conviendrait que le Ministère établisse, de concert avec le Ministère des Approvisionnement et Services, un système en vertu duquel toute acquisition de biens immobiliers par un organisme fédéral serait signalée au Ministère, ce qui permettrait de tenir à jour le registre central des biens immobiliers.

. Le Ministère ferait bien:

i) de revoir ses systèmes actuels de registres de biens immobiliers et ceux envisagés pour les rationaliser et les coordonner; puis

ii) de concilier les autres systèmes et mettre en oeuvre des contrôles portant sur l'aspect financier ou quantitatif de ces systèmes afin de garantir qu'ils demeureront concordants.

. Dans les coûts reliés aux biens acquis après le 1^{er} avril 1975 et qui doivent figurer comme immobilisations au sein du système de la gestion financière, il y aurait lieu d'inclure tous les coûts directs de même que tous les coûts indirects en cause.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Cette recommandation a du bon et nous l'étudierons avec les responsables des organismes intéressés.

Les responsables du système de la gestion financière ont reconnu en partie la nécessité de telles mesures, et des dispositions seront prises pour rationaliser les systèmes en cause et assurer leur coordination permanente.

Le système inauguré le 1^{er} avril 1975 prévoit l'inclusion de tous les coûts semblables.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Il y a eu des discussions avec le Ministère des Approvisionnements et Services et l'on n'a pas enregistré de progrès jusqu'ici. Le Ministère recommuniquera incessamment par écrit avec le Ministère susvisé.

C'est encore à une étape préliminaire.

Les aspects de la faisabilité et de la procédure sont à un stade très avancé et l'on procède actuellement à l'examen des exigences détaillées du système.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONSCOMMENTAIRES DU MINISTÈRECOMMENTAIRES DU MINISTÈRECOMPTES À RECEVOIR À LONGUE ÉCHÉANCE

. Il serait bon que le Ministère détermine la situation de chacun de ses prêts et avances, et qu'il en fasse l'inscription à l'intérieur du système de la gestion financière. Les rapports portant sur les comptes à recevoir devraient, à l'avenir, faire état de tous les prêts consentis, qu'ils soient courants ou non, et inclure des commentaires sur leur condition.

Cette recommandation est maintenant concrétisée grâce à l'application des procédés du système de la gestion financière qui se rapportent aux comptes à recevoir.

C'est fait.

COMPTES EN FIDÉICOMMIS

. Il faudrait réviser le système de contrôle des retenus effectuées sur les paiements aux entrepreneurs afin que la conciliation des comptes et des rapports soit faite plus régulièrement, de manière à relever les articles inhabituels ou en suspens depuis longtemps.

Nous modifierons le système de la façon proposée.

Les propositions sont actuellement à l'étape finale. On envisage de la mettre au point et en application au cours de cette année.

VÉRIFICATION INTERNE

. Le comité de vérification du Ministère devrait définir les buts et objectifs précis de la division de la vérification interne et participer plus activement à la direction de ses activités.

Cela sera fait.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

VÉRIFICATION INTERNE (suite)

- . Il y aurait lieu d'entreprendre immédiatement des mesures pour hausser le niveau de compétence professionnelle au sein du service de vérification interne.
- . Au lieu de faire rapport au directeur des finances, la division de la vérification interne devrait rendre compte de ses travaux à un membre de la haute direction qui serait moins relié aux opérations financières.
- . Il conviendrait, dans le cadre de la vérification, de porter une attention particulière à l'évaluation des systèmes de gestion et de contrôle financiers et aux recommandations qui s'imposent.
- . Les rapports de vérification devraient mettre les recommandations en relief et comporter un bref compte rendu pour la gestion.
- . Il faudrait que la direction de la vérification interne rédige un rapport annuel à l'intention des membres du comité de direction.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Nous en convenons, et nous explorerons tous les débouchés pour parvenir à cette fin, y compris la révision du classement des postes et la rotation du personnel de gestion à l'intérieur du service.

Nous allons faire en sorte que la vérification interne ne relève plus directement du directeur des finances.

Nous reconnaissons le bien-fondé de cette recommandation et nous avons pris des dispositions pour mettre davantage l'accent sur la vérification des systèmes.

Les rapports de vérification tiendront dorénavant compte de cette recommandation.

Le Ministère souscrit à cette recommandation et produira ce rapport.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Un examen de la structure de l'Administration centrale vient d'avoir lieu et il y a eu des changements touchant la filière hiérarchique. Les agents responsables vont redéfinir les fonctions du Comité de vérification ainsi que son mandat.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

CLASSIFICATION DES COMPTES

- Le Ministère devrait entamer des négociations avec le Conseil du trésor en vue d'agencer son programme par activité d'une manière qui soit plus compatible avec ses opérations.

PRÉVISIONS DE PROGRAMMES

- Le comité de direction aurait avantage à publier chaque année, à l'intention de la gestion régionale, des lignes directrices formelles sur la façon d'élaborer leurs soumissions de prévisions de programmes.
- À plus longue échéance, le Ministère devrait s'efforcer de centraliser davantage l'établissement des prévisions de programmes.
- La méthode de planification des dépenses en fonction des coûts unitaires devrait s'appliquer, dans la mesure du possible, à toutes les catégories de dépenses du Ministère.
- Il y aurait lieu d'effectuer une analyse et une catégorisation plus poussées des divers genres d'immeubles afin de pouvoir expliquer les disparités régionales et en rendre compte dans l'établissement des prévisions de programmes.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Des pourparlers à ce sujet sont déjà en cours et vont se poursuivre.

Cette initiative sera prise pour l'établissement des prochaines prévisions de programmes.

Nous avons l'intention dès l'automne 1975, de centraliser l'établissement des prévisions de programmes.

C'est là la ferme intention du Ministère; nous appliquerons la méthode en question à nos autres catégories de dépenses dès que nous disposerons des données de base voulues.

Le Ministère a entrepris de mettre au point et d'adopter graduellement un système de catégorisation selon le genre des immeubles ainsi qu'un ensemble de codes qui correspondent aux catégories établies.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Les discussions se poursuivent et l'on soumettra incessamment une demande officielle à l'examen du Conseil du Trésor.

Des lignes directrices ont été établies pour la prévision de programmes pour 1977-1978.

Nous espérons que cela pourra se réaliser durant la prévision de programmes pour 1978-79, qui devrait commencer à l'automne de 1976.

La méthode s'est maintenant étendue à l'Administration immobilière et nous avons commencé à la mettre en application à la Direction des services immobiliers, à la Direction du Design et de la construction et Programme administratif.

On espère ainsi présenter des rapports à cet égard pour 1976-1977.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONSCOMMENTAIRES DU MINISTÈRECOMMENTAIRES DU MINISTÈREPRÉVISIONS DE PROGRAMMES (suite)

- Le Ministère ferait bien de tenter d'obtenir auprès du Conseil du trésor que celui-ci institue un service officiel de liaison grâce auquel le Ministère pourrait prendre connaissance des projets susceptibles de modifier les besoins des ministères clients en matière de locaux.

Nous poursuivons continuellement nos efforts à cette fin.

Il y a eu quelques progrès en ce sens.

BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES

- Il y aurait lieu, dans le budget des dépenses au chapitre des prévisions sur les projets d'investissements, de faire la différence entre les prévisions fondées sur des évaluations de valeurs courantes et celles établies en fonction des marchés fermes.

Nous commencerons cette pratique lors de la présentation du budget des dépenses 1976-1977.

C'est effectué.

- Le Ministère devrait proposer aux organismes centraux compétents que soient portés au crédit du programme du logement les frais des services fournis aux autres ministères, et que les comptes reliés aux sommes ainsi portées au crédit, de même que les comptes-d'ordre pour les frais des usagers de programmes, soient mis à jour en vue de leur inclusion dans les Comptes publics.

Nous discuterons de cette question avec les organismes compétents.

Ce point n'a pas encore fait l'objet de discussions.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONSBUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES (suite)

- Dans tous les cas importants de baux avec options d'achat, ayant trait aux propriétés immobilières, il conviendrait que s'appliquent des exigences similaires à celles qui visent les achats ordinaires de biens-capitaux pour ce qui est de la divulgation de renseignements.

CONTRÔLE BUDGÉTAIRE ET PRÉVISIONS DE CAISSE

- Dès que les systèmes de rapports sur la gestion financière et sur la mesure du rendement seront entièrement en état de fonctionner, il y aurait lieu d'enquêter auprès des intéressés pour découvrir dans quelle mesure la gestion est favorable à l'emploi de tels rapports, avec l'intention d'éliminer tous les systèmes manuels de rapports.
- Les prévisions reliées aux dépenses en capital devraient se fonder principalement sur le système de rapports faisant état des projets en capital, et il faudrait s'assurer immédiatement que ceux-ci donnent lieu à la publication régulière de rapports adéquats.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Il faudra pour cela que le Conseil du trésor modifie les exigences applicables aux autres ministères et organismes. Nous en discuterons avec le secrétariat du Conseil du trésor.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Nous soumettrons officiellement ce point à l'examen du Conseil du Trésor au cours des prochains mois.

Pareille enquête doit avoir lieu vers la fin de l'année financière 1975/1976.

L'examen prévu a eu lieu et à la lumière des changements apportés, on envisage d'effectuer un nouvel examen pour l'automne 1976-1977.

Le Ministère est d'accord et des dispositions ont été prises pour garantir l'exactitude des rapports futurs.

La haute direction du Ministère a réaffirmé le fait qu'il n'y aura qu'un seul système en ce qui concerne la prévision des projets, et elle a également mis l'accent sur la nécessité d'une prévision réaliste et opportune.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONSRAPPORTS FINANCIERS

- . Afin d'éliminer le double emploi pour le traitement des données, il y aurait lieu de tenter d'obtenir du ministère des Approvisionnements et Services qu'il accepte à ses propres fins les données du Ministère préparées aux fins du système de la gestion financière.
- . Il est à conseiller de bien décrire les méthodes de contrôle servant à la vérification des rapports établis aux fins du système de la gestion financière.
- . Le contenu financier du rapport annuel devrait être augmenté dans le but de produire des renseignements d'ordre financier complets au sujet des activités et de l'exploitation du Ministère.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Des discussions à ce sujet se poursuivent avec le ministère des Approvisionnements et Services depuis quelque temps déjà et elles continueront.

La description des méthodes est maintenant complétée.

Nous modifierons la présentation financière du rapport annuel en conformité de cette recommandation.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Il y a eu des discussions avec le ministère des Approvisionnements et Services et nous saisissons officiellement ce ministère d'ici le mois prochain.

C'est terminé.

On procède actuellement à l'examen de propositions de rechange.

APPENDIX "BBBB"

SUMMARY OF COSTS FOR UNUSED LEASED ACCOMMODATION
PERTAINING TO AUDITOR GENERAL'S REPORT FOR 1975
ITEM 8.13

Building	1974/75	1975/76	Total	Payments Commenced	Occupancy Commenced
1. Woodward Drive	\$ 30,361	\$ 46,198	\$ 76,559	Feb. 28, 1975	May 5, 1975
2. Martel Bldg. 270 Albert	\$145,727	\$ 91,556	\$237,283	Jan. 2, 1975	Feb. 19, 1975
3. Killeaney Place, Isabella St.	—	\$134,639	\$134,639	June 16, 1975	July 5, 1975
4. Journal Bldg. II Phase IV	\$138,082	\$ 18,605	\$156,687	Jan. 16, 1975	Jan. 17, 1975
5. Place Vanier, Tower "C"	—	\$214,353	\$214,353	April 1, 1975	July 25, 1975
6. Chomley Bldg., 400 Cooper St.	\$167,890	\$407,552	\$575,442	Jan. 7, 1975	April 26, 1975
7. Billings Bridge	—	\$232,538	\$232,538	May 17, 1975	June 23, 1975
8. L'Esplanade Laurier Tower 1	—	\$1,989,943	\$1,989,943	May 1, 1975	October 14, 1975
L'Esplanade Laurier Tower 2	—	\$933,114	\$933,114	July 1, 1975	July 19, 1975
Total	\$482,060	\$4,068,498	\$4,550,558		

Prepared October 10, 1975.

Note.

Lease tender call no. 5 closed on April 24, 1974.

Terms of commencement of lease payments—90 days from close of tender call plus 24 weeks—January 1, 1975.

APPENDICE «BBBB»

SOMMAIRE DES DÉPENSES RELATIVES À DES LOCAUX INOCCUPÉS
PERTINENT AU RAPPORT DE 1975 DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL
POSTE 8.13

Immeuble	1974/75	1975/76	Total	Paiements à compter du	Date d'occupation
1. Immeuble Woodward	\$ 30,361	\$ 46,198	\$ 76,559	28 février 1975	5 mai 1975
2. Immeuble Martel, 270 Albert	\$145,727	\$ 91,556	\$237,283	2 janvier 1975	19 février 1975
3. Killeaney Place, rue Isabelle	—	\$134,639	\$134,639	16 juin 1975	5 juillet 1975
4. Immeuble II du Journal, Phase IV	\$138,082	\$ 18,605	\$156,687	16 janvier 1975	17 janvier 1975
5. Place Vanier, Tour «C»	—	\$214,353	\$214,353	1 ^{er} avril 1975	25 juillet 1975
6. Immeuble Chomley, 400 rue Cooper	\$167,890	\$407,552	\$575,442	7 janvier 1975	26 avril 1975
7. Billings Bridge	—	\$232,538	\$232,538	17 mai 1975	23 juin 1975
8. L'Esplanade Laurier, Tour 1	—	\$1,989,943	\$1,989,943	1 ^{er} mai 1975	14 octobre 1975
L'Esplanade Laurier, Tour 2	—	\$933,114	\$933,114	1 ^{er} juillet 1975	19 juillet 1975
Total	\$482,060	\$4,068,498	\$4,550,558		

Rapport préparé le 10 octobre 1975.

Nota.

Appel d'offre n° 5—fermeture le 24 avril 1974.

Conditions concernant le début des paiements du loyer—90 jours à compter de la fermeture de l'appel des soumissions + 24 semaines—le 1^{er} janvier 1975.

Building	Owner	Immeuble	Propriétaire
Woodward Drive	Garth Asselford Ltd. J. Martin Ltd.	Promenade Woodward	Garth Asselford Ltd. J. Martin Ltd.
Martel Building	270 Albert Realty Ltd.	Immeuble Martel	270 Albert Realty Ltd.
Killeaney Building	Killeaney Corporation	Immeuble Killeaney	Killeaney Corporation
Journal	Campeau Corporation	Journal	Campeau Corporation
Chomley	Chomley Investments	Chomley	Chomley Investments
Billings Bridge	S.B.I. Management Ltd.	Billings Bridge	S.B.I. Management Ltd.
Place Vanier	Bona Building & Manage- ment	Place Vanier	Bona Building & Manage- ment
L'Esplanade Laurier	Olympia York	L'Esplanade Laurier	Olympia York

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General.

From the Department of National Defence:

Mr. T. C. Greig, Assistant Deputy Minister (Finance);

Mr. W. B. Stoddart, Appraisal Section, Staff of Director General of Properties and Utilities;

Mr. John W. Pasch, Director, Compensation and Benefits Administration.

From the Department of Public Works:

Mr. G. B. Williams, Deputy Minister;

Mr. E. F. Atkins, Program Management Evaluation;

Mr. A. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty Planning and Development.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. R. Chatelain, sous-auditeur général.

Du ministère de la Défense nationale:

M. T. C. Greig, sous-ministre adjoint (Finances);

M. W. B. Stoddart;

M. John W. Pasch.

Du ministère des Travaux publics:

M. G. B. Williams, sous-ministre;

M. E. F. Atkins, Évaluation de la gestion des programmes;

M. A. Perrier, sous-ministre adjoint, planification et aménagement (Immobilier)

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 57

Thursday, May 6, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 57

Le jeudi 6 mai 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

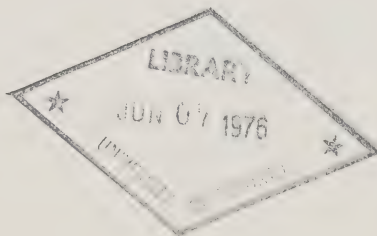
Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session

Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la

trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
 Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MAY 6, 1976

(71)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11.10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Crouse, Darling, Francis, Joyal, Leblanc (*Laurier*), Schumacher and Towers.

Other Member present: Mr. A. Cyr.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General; Mr. T. C. Dawson, Partner, Touché, Ross and Co. (Member, Financial Management and Control Study). *From the Department of Public Works:* Mr. G. B. Williams, Deputy Minister; Mr. L. V. McGurran, Assistant Deputy Minister, Finance and Management. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch; Mr. D. Harris, Director, Employee and Administrative Services Division.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman called the following items from the Auditor General's Report 1975:

Paragraph 8.12—Increasing rental accommodation costs.

From the Supplement to the Auditor General's Report 1975: Financial Management and Control Study, (Pages 252-256).

The witnesses made statements and were questioned thereon.

And questioning continuing,

At 12.10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 6 MAI 1976

(71)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 10 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse, (président).

Membres du Comité présents: MM. Crouse, Darling, Francis, Joyal, Leblanc (*Laurier*), Schumacher et Towers.

Autre député présent: M. A. Cyr.

Témoins: Du bureau de l'Auditeur général: M. R. Chatelain, auditeur général adjoint; M. T. C. Dawson, associé, Touché, Ross et Co. (Membre, Étude de la gestion et du contrôle financiers). *Du ministère des Travaux publics:* M. G. B. Williams, sous-ministre; M. L. V. McGurran, sous-ministre adjoint, Finances et Gestion. *Du Secrétariat du Conseil du trésor:* M. S. Mensforth, sous-secrétaire, Direction de l'administration financière; M. D. Harris, Directeur, Division des services aux employés et des services administratifs.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les Comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le rapport de l'Auditeur général y afférent, soient déferés au Comité permanent des comptes publics.

Le président met en délibération les postes suivants du rapport de l'Auditeur général 1975:

Paragraphe 8.12—Augmentation des frais relatifs aux locaux loués.

Du supplément au rapport de l'Auditeur général 1975: Étude de la gestion et du contrôle financiers (pages 252-256).

Les témoins font des déclarations et sont ensuite interrogés.

L'interrogation se poursuit,

A 12 h 10, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Thursday, May 6, 1976

[Text]

The Chairman: Gentlemen, will you please come to order. Our quorum is 11 but in our organization meeting the Committee was authorized to hold meetings and receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present as long as there are at least four members present and both government and opposition members are present, and we now qualify.

• 1105

We have with us today witnesses from the Department of Public Works and besides the Auditor General, we have on my right the Deputy Auditor General and his associates to continue our hearings from last Thursday's meeting with reference to paragraph 8.12—Increasing rental accommodation costs. We have the Treasury Board Secretariat represented by Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch; Mr. Dale-Harris, Director, Employee and Administrative Services Division. I understand these gentlemen would like to make a statement.

• 1110

For the benefit of members I will ask the Deputy Auditor General and Mr. Williams, Deputy Minister of Public Works, to introduce their associates. Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain (Deputy Auditor General): Thank you, Mr. Chairman. Representing the office of the Auditor General today we have, again, Mr. E. S. McNamara, Director General, Audit operations; Mr. T. C. Dawson, a partner of Touche Ross & Company who participated in the financial management and control study of the Department of Public Works, and Mr. P. D. Lafferty, a partner of Coopers and Lybrand, Executive Director with our office.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain.

Mr. Williams, would you introduce your associates, please?

Mr. G. B. Williams (Deputy Minister of Public Works): Mr. Chairman, for Public Works there is Mr. McGurran, the Assistant Deputy Minister, Finance and Management; Mr. A. Deschamps, Assistant Deputy Minister, Realty Services; Mr. A. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty Planning and Development; Mr. R. J. Fournier, Director General, Finance, and Mr. E. F. Atkins, Program Management Evaluation.

The Chairman: Thank you, Mr. Williams.

Before calling for a statement from the Deputy Auditor General, I think it would be advisable to inform the Committee that today I have received a telegram, it is addressed to me as Chairman of the Public Accounts Committee and it reads as follows:

Save Montreal objects to secrecy surrounding Place Guy Favreau and demands that further funding be refused until citizens of Montreal are consulted.

That telegram is signed: Executive Committee Save Montreal.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le jeudi 6 mai 1976

[Interpretation]

Le président: Messieurs, à l'ordre. Notre quorum est de 11 membres, mais lors de notre réunion sur la procédure, le Comité a eu l'autorisation d'entendre et d'imprimer les témoignages même si le quorum n'est pas atteint pourvu qu'il y ait au moins 4 membres et que le Gouvernement et le parti de l'Opposition soient représentés. Nous pouvons donc commencer.

Nous entendrons aujourd'hui les témoins du ministère des Travaux publics et outre l'Auditeur général, j'ai à ma droite le sous-Auditeur général et ses collègues avec lesquels nous poursuivrons la discussion de jeudi dernier sur le paragraphe 8.12—Augmentation des frais relatifs aux locaux loués. M. S. Mensforth, sous-secrétaire, direction de l'administration financière, et M. Dale-Harris, directeur, division des services aux employés et des services administratifs représentent le secrétariat du Conseil du Trésor. Les témoins ont l'intention de faire une déclaration.

Pour la gouverne des membres, je demanderai au sous-auditeur général et à M. Williams, sous-ministre des Travaux publics, de présenter leurs collègues. Monsieur Chatelain.

M. R. Chatelain (sous-Auditeur général): Merci, monsieur le président. Je vous présente, du bureau de l'Auditeur général, M. E. S. McNamara, directeur général, travaux de vérification; M. T. C. Dawson, un des associés de Touche Ross & Company qui a pris part à l'étude de la gestion et contrôle financiers du ministère des Travaux publics; M. P. D. Lafferty, un des associés de Coopers and Lybrand, et directeur administratif de notre bureau.

Le président: Merci, monsieur Chatelain.

Monsieur Williams, voulez-vous nous présenter vos collègues, s'il vous plaît?

M. G. B. Williams (sous-ministre des Travaux publics): Monsieur le président, je vous présente, du ministère des Travaux publics, M. McGurran, sous-ministre adjoint, finances et gestion; M. A. Deschamps, sous-ministre adjoint, service de l'immobilier; M. A. Perrier, sous-ministre adjoint, Direction de la planification et de l'aménagement immobilier; M. R. J. Fournier, Directeur général, finances; M. E. F. Atkins, évaluation de la gestion des programmes.

Le président: Merci, monsieur Williams.

Avant de céder la parole au sous-Auditeur général, j'aimerais aviser le Comité que j'ai reçu un télégramme qui m'est adressé en ma qualité de président du Comité des comptes publics, et qui se lit comme suit:

Le groupe «Sauvons Montréal» s'oppose au secret qui entoure la Place Guy Favreau et exige que des fonds supplémentaires ne soient pas accordés jusqu'à ce que les citoyens de Montréal aient été consultés.

Ce télégramme est signé par le comité administratif du groupe «Sauvons Montréal».

[Texte]

Gentlemen, I think this does not come under our purview and I read it only as evidence and would ask that it be tabled as such. Is that acceptable?

Some hon. Members: Agreed.

Mr. Leblanc (Laurier): It has been read now.

The Chairman: Yes.

Mr. Leblanc (Laurier): It is tabled.

The Chairman: I will now call paragraph 8.12 on page 80 of the Auditor General's Report.

8.12—*Increasing rental accommodation costs.*

The Chairman: I would ask the Deputy Auditor General to make his statement.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président.

Cette recommandation apparue une première fois dans notre Rapport de 1966, a été répétée d'année en année jusqu'en 1972 inclusivement. Nous la retrouvons dans notre Rapport de 1975.

Dans ses rapports à la Chambre de 1970 et 1974, le Comité des Comptes publics a recommandé que les frais de logement soient imputés aux crédits budgétaires de chaque ministère plutôt que de laisser le ministère des Travaux publics en assumer seul la responsabilité.

Le ministère des Travaux publics a accepté cette recommandation, et a présenté en 1973 et 1975 des recommandations au Conseil du Trésor pour que les frais de logement et ceux de services connexes fournis par le ministère des Travaux publics, soient à la charge des ministères et organismes impliqués.

Un comité conjoint du Bureau du Conseil privé et du Secrétariat du Conseil du Trésor fut créé et chargé d'étudier la question du recouvrement des coûts des services fournis au sein du gouvernement par des organismes de services communs. En février 1975, un sous-comité présenta un rapport opposé à la suggestion des Travaux publics. Le Conseil du Trésor nous a cependant récemment informé que la question n'était pas encore réglée.

Aucun accord étant survenu sur une formule de mise en application de la recommandation du Comité des Comptes publics entre le ministère des Travaux publics et le Conseil du Trésor, nous avons jugé bon d'attirer à nouveau l'attention sur ce point dans notre Rapport à la Chambre.

Merci, monsieur le président.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain. Now I would ask for a statement from Mr. Williams.

Mr. Williams.

Mr. Williams: The statement as given by Mr. Chatelain is totally correct. We have made a submission and a proposal for charging for accommodation and services and a proposal for recovery with the department financing its operations from the recovery. The submission has been made; it has been stated; it has been considered by a committee. This department still supports the proposal we have made but there has been no decision on it. I do not think there is anything more I can say on it.

[Interprétation]

Messieurs, cette question ne relève pas de notre compétence mais ce télégramme constitue un témoignage et j'aimerais qu'il soit lu et déposé à ce titre. Êtes-vous d'accord?

Des voix: D'accord.

M. Leblanc (Laurier): Il a été lu, maintenant.

Le président: Oui.

M. Leblanc (Laurier): Il est déposé.

Le président: Je mets maintenant en délibération le paragraphe 8.12 à la page 84 du rapport de l'Auditeur général.

8.12—*Augmentation des frais relatifs aux locaux loués*

Le président: J'invite la sous-Auditeur général à faire sa déclaration.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman.

This recommendation published for the first time in our 1966 report has been repeated year after year until 1972 inclusively. It can still be found in our 1975 report.

In its report to the House in 1970 and 1974, the Public Accounts Committee has recommended that the rental costs be charged to the budgetary votes of each department rather than giving the whole responsibility to the Department of Public Works.

The Public Works Department has accepted this recommendation and has presented its recommendations in 1973 and in 1975 to the Treasury Board so that the rental costs and related services supplied by the Public Works Department be charged to departments and agencies concerned.

A joint committee of the Privy Council Office and the Treasury Board Secretariat was set up and given the responsibility of studying cost recovery of the services supplied within the government by common services agencies. In February 1975, a subcommittee tabled a report opposed to the Public Works' suggestion. The Treasury Board has however recently informed us that the matter has not yet been settled.

Since no agreement has been reached regarding the implementation of the Public Accounts Committee's recommendation between the Department of Public Works and the Treasury Board, we have decided once more to draw the attention of the House on this point in our report.

Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Merci, monsieur Chatelain. Je demanderai maintenant à M. Williams de faire sa déclaration.

Monsieur Williams.

M. Williams: La déclaration de M. Chatelain est tout à fait exacte. Nous avons soumis une proposition selon laquelle le ministère paierait les frais de ses locaux et de service et financerait également le recouvrement de ses dépenses. Notre recommandation a été étudiée par un comité. Votre ministère appuie encore notre recommandation, mais aucune décision n'a été prise. C'est tout ce que je peux dire.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Williams. Gentlemen, before I open the meeting for questions, I would like to inform you that a special caucus of the official opposition has been called today for 12 o'clock so it will be necessary for us to hopefully adjourn around 12:15. In light of this special requirement that has been placed upon some of us, I hope that questions can be short and the responses brief so we can deal with the items before the committee.

I have listed for questions, first Mr. Joyal, followed by Mr. Darling and Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): What matters are going to be discussed at that caucus?

The Chairman: In all honesty, Mr. Leblanc, I cannot tell you, because as a result of a dentist's appointment on Wednesday, it was impossible for me to be present for the full caucus, so I in all honesty cannot answer.

Monsieur Joyal.

M. Joyal: Merci, monsieur le président. L'un de nos témoins de ce matin, M. Chatelain, a mentionné dans sa déclaration d'ouverture qu'il n'y avait pas d'accord, sur la proposition telle que formulée entre le ministère des Travaux publics et le comité qui a étudié cette question. Est-ce que nous pourrions avoir le contenu de ce rapport? Vous nous en avez donné simplement la conclusion négative, mais les raisons qui ont été avancées au soutien du refus apporté à votre demande, quelles sont-elles? Il faudrait que nous puissions vraiment nous entendre; autrement on va traîner cette question là pendant, je crois que c'est depuis 1966 que la question est discutée, dix ans encore. Je pense que c'est l'occasion ce matin d'étudier les objections que nous avons à apporter, parce qu'il semble qu'elles soient permanentes, qu'on les traîne et on les véhicule depuis dix ans puisque c'est une question qui revient à chaque année depuis 1966.

Est-ce qu'il serait possible d'avoir le détail du rapport du comité qui a étudié la question de manière à ce que nous ayons une idée des arguments qui vous sont opposés pour ne pas donner suite à la suggestion telle que faite dans le Rapport de l'Auditeur général depuis 1966.

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président. Je peux tout simplement résumer les arguments qui sont avancés de part et d'autre, mais je crois bien que les représentants du ministère des Travaux publics sont mieux placés que moi-même pour donner ces renseignements puisque, dans le fond, il s'agit de représentations qu'ils ont faites au Conseil du Trésor. Le Conseil du Trésor a fait connaître sa réaction première; un sous-comité a fait connaître sa réaction et a fait rapport à un comité du Conseil privé. Je crois bien que le ministère des Travaux publics sera en meilleure position, d'une part, mais je peux peut-être les résumer.

Le ministère des Travaux publics est d'accord sur la recommandation que le Comité des comptes publics a faite à maintes occasions, selon laquelle il serait plus équitable d'imputer aux divers programmes du gouvernement les frais d'occupation de locaux, c'est-à-dire que ces frais soient imputés à chacun des programmes, ce qui rendrait les coûts encore plus visibles, c'est-à-dire les coûts appartenant à chaque programme.

[Interpretation]

Le président: Merci, monsieur Williams. Messieurs, avant de commencer la période des questions, je dois vous dire qu'un caucus spécial de l'Opposition officielle aura lieu à midi et nous devons donc lever la séance vers 12 h 15. J'espère donc que les questions et les réponses seront brèves de sorte que nous pourrions traiter de toutes les questions dont le comité est saisi.

M. Joyal est le premier à prendre la parole, suivi de M. Darling et de M. Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Quel est le sujet à l'ordre du jour du caucus?

Le président: En toute franchise, monsieur Leblanc, je ne peux vous le dire, car j'avais un rendez-vous chez le dentiste mercredi dernier et je n'ai pu assister à la réunion générale du caucus, donc je ne sais vraiment pas.

Mr. Joyal.

Mr. Joyal: Thank you, Mr. Chairman. One of the witnesses this morning, Mr. Chatelain, mentioned in his opening statement that no agreement had yet been reached between the Department of Public Works and the committee studying this matter, of the recommendation that has been put forward. Could we know the contents of this report? You simply gave us the negative conclusion, but what reasons were given for the rejection of your request? We must truly be able to reach agreement; otherwise, this matter will drag on and on, and it has already been debated since 1966 and might be debated for another ten years. This morning we have an opportunity to study the objections that have been made because they seem to be relevant as they have been bandied about for ten years seeing that this problem has arisen every year since 1966.

Would it be possible to have some details of the report of the committee which studied the matter so that we can have some idea of the arguments that have been put forward in opposition to your recommendation as made in the Auditor General's Reports since 1966.

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman. I can simply summarize the arguments put forward on either side, but I do believe that the representatives of the Public Works Department are in a better position than I am to provide you with that information since what is involved is mainly the representations that they made to Treasury Board. Treasury Board let its initial reaction be known; a subcommittee reported to a Committee of the Privy Council. I believe that the Department of Public Works would be in a better position to answer, but I can try to give a summary.

The Department of Public Works agrees with the recommendation made on numerous occasions by the Public Accounts Committee to the effect that it would be more equitable for the various government programs to bear their own rental costs, or in other words that these costs be charged to each individual program, which would make the costs pertaining to each program much more visible.

[Texte]

D'autre part, le ministère des Travaux publics est allé plus loin en demandant que ses propres dépenses soient financées à même les revenus qu'il retirerait des coûts de location.

Pour sa part, le Conseil du Trésor a maintenu dans le passé que l'implantation d'une telle procédure représenterait des complications administratives assez sévères, assez sérieuses. C'est peut-être après s'être rendu compte qu'il s'agissait certainement d'une mesure qu'il fallait tolérer parce qu'il était impossible de s'y opposer, qu'on a jugé préférable de présenter les frais totaux de chaque programme ou de faire en sorte que chaque programme soit responsable de ses propres frais. D'autre part, le Conseil du Trésor soutient que, dans l'ensemble, il serait impossible d'évaluer l'impact des transactions du ministère des Travaux publics. Dans les cas d'acquisition d'édifices ou de gérance d'édifices, par exemple ceci présenterait peut-être certaines difficultés en ce qui concerne l'application de la politique du gouvernement dans ce domaine.

Alors, j'ai résumé, bien succinctement monsieur le président, ce que je crois être les principaux arguments qui ont été avancés des deux cotés.

• 1120

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain.

M. Joyal: Est-ce que le représentant du ministère des Travaux publics pourrait nous dire quelle a été sa réaction aux arguments qui ont été avancés par le Conseil du Trésor concernant la proposition telle que formulée?

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: Mr. Chairman, we made our presentation to the Committee and I do not like to speak for the Committee, to be quite honest. They have their reasons and I think they should speak for themselves as to what their objections are to it rather than Public Works to try to paraphrase how they feel.

Le président: Monsieur Joyal.

M. Joyal: Au début de décembre, un journal d'Ottawa rapportait que M. Perrier, qui est témoin ici ce matin, avait mentionné qu'à partir du 1^{er} avril 1976, les différents ministères se verraient obligés d'assumer leurs frais de location. Sur quoi M. Perrier se fondait-il pour faire cette affirmation? Ce sont les propos que la presse du 8 décembre 1975 lui a attribués.

Mr. Williams: The charges referred to by Mr. Perrier were charges for setting up accommodation when departments move into new space or reusing space; it did not refer to a charge for the use of that accommodation.

M. Joyal: La politique actuelle du ministère des Travaux publics et les conclusions du rapport de l'Auditeur général laissent supposer que le seul fait de faire payer directement par les ministères concernés les frais de location amènerait une certaine stabilisation des coûts ou préviendrait une augmentation inconsiderée des coûts. Mais vous n'avez pas l'impression que c'est le fondement même de la politique de location du ministère qui devrait être remise en question plutôt que simplement les opérations comptables dans les différents ministères? En fin de compte, pour le contribuable, c'est la même chose. Que ce soit un ministère ou un autre qui paie la note, celle-ci reste quand même aussi élevée. Je ne sais pas si le simple fait de changer les méthodes comptables va permettre à l'administration publique de faire les économies souhaitées. La question que je vous pose est la suivante. Est-ce qu'au ministère des Travaux publics vous avez révisé le fondement de la politi-

[Interprétation]

The Public Works Department went even further and asked that its own expenditures be financed out of the revenues it would derive from rental costs.

The Treasury Board, however, has maintained in the past that the implementation of such a procedure would result in extremely serious administrative complications. Moreover, it was perhaps after it was realized that this certainly involved steps that had to be tolerated, since it was impossible to impose them, that it was deemed preferable to present the total costs of each program or to proceed in such a way that each program would be responsible for its own costs. Treasury Board further maintains that in general it would be impossible to assess the impact of the Department of Public Works transactions. In the case of the acquisition and management of building, for example, some difficulties would arise with regard to implementation of government policy in this area.

That is a rather succinct summary, Mr. Chairman, of the main arguments put forward by both sides.

Le président: Merci, monsieur Chatelain.

Mr. Joyal: Could the representative of the Public Works Department tell us what his reaction was to Treasury Board's arguments about their recommendation?

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Monsieur le président, nous avons fait notre présentation au Comité, et en toute franchise je n'aime pas parler au nom du Comité. Ils ont leurs propres raisons et je pense qu'ils devraient les exprimer eux-mêmes car ce n'est pas au ministère des Travaux publics de le faire.

The Chairman: Mr. Joyal.

Mr. Joyal: In earlier December an Ottawa newspaper reported that Mr. Perrier, who is the witness here this morning, had mentioned that as of April 1, 1976, the various departments would be obliged to assume responsibility for their own rental costs. What was the basis of this statement by Mr. Perrier? These were the words attributed to him in the press on December 8, 1975.

M. Williams: M. Perrier faisait allusion aux frais d'aménagement lorsque les ministères aménagent dans de nouveaux locaux ou réaménagent leurs locaux. Il ne parlait pas des frais de location.

Mr. Joyal: The present policy of the Department of Public Works and the conclusions made in the Auditor General's report imply that the mere fact of forcing the departments to pay their own rental costs would help stabilize costs or prevent immoderate increases. But are you not of the impression that it is the very basis of the department's rental policies that should be re-evaluated and not the accounting systems used by the various departments? The final cost to the taxpayer is exactly the same. Whichever department pays the bill, the cost is just as high. I am not sure that the mere fact of changing accounting methods will enable public administration to achieve the desired economies. My question is therefore as follows: Has the Department of Public Works reviewed the basis of the government's rental policy with regard to office space required by the government for the various departments?

[Text]

que de location du gouvernement en ce qui concerne les bureaux dont le gouvernement a besoin pour les divers ministères?

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: Yes, we have a policy and it has been reviewed and is under continual review depending on what kind of circumstances develop. We have a policy of tendering for our lease space; there are some variations, that is, we go to tender for leased space for anything over 5,000 square feet in most of Canada and we go to 10,000 square feet in the National Capital Region.

The exception to this is that if we have space in an existing building and we can expand that, then obviously we do not go to tender and there are situations like that.

• 1125

In the matter of receiving tenders, we list the requirements of the space in terms of the standards for environment, that is, air conditioning, lighting, heating, whatever, what we are looking for in terms of finishes, and any special features that we require. We receive bids on these. Obviously, not all buildings are equal. We have a rating system on which we give points for location of the building in relation to the requirement of the occupying department, the degree to which it meets the requirements for environment, finishes, and the rest of it. On the basis of this, we take the best deal we can get. That is the process.

The use of leased space in relation to Crown construct is, in many cases, governed by the supply of capital funds and the rate at which we can develop programs to provide Crown construct. Alternately, it is governed by the term of requirement, how firm the requirement is over what period. That will affect whether we are going to lease space or whether we are going for Crown construct.

In analysing Crown construct, as opposed to lease or lease purchase, we do a total analysis of the total costs of the life cycle of either the building or the lease. We bring it down to a basic comparison of cost per square foot, on an equivalent basis, of each.

You have mentioned the review of our policy. I am quite sure that you are aware of—perhaps, Mr. Chairman, I should not be the one speaking of it. The Auditor General has discussed it with us, and is doing a total review of our leasing policy, our procedures. We have been providing information and that study is under way. Presumably, sir, it is for a report to you.

The Chairman: Thank you, Mr. Williams. Thank you, Mr. Joyal. Mr. Darling.

Mr. Darling: Following from what Mr. Joyal said, I would assume, Mr. Williams that the individual departments would much prefer to remain as they are, and are pretty well digging in their heels, as far as the recommendation of the Auditor General is concerned, and possibly your own recommendations for paying for the space itself.

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: You say "digging in their heels". A proposal such as that of Public Works means a very drastic change in the programs, estimates, and budgets of all departments. Obviously, it is not something that can be handled unilaterally, or in isolation. As I understand it, when the submission went forward Treasury Board and the committee were in touch with other departments. They said, how do you like this and that. As I understand it,

[Interpretation]

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Oui, nous avons une politique qui est révisée constamment selon l'évolution des circonstances. Nous avons une politique et l'on a recours aux appels d'offres pour l'espace loué; cette politique varie au sens que nous faisons un appel d'offre pour des espaces loués de plus de 5,000 pieds carrés partout au Canada, et pour plus de 10,000 pieds carrés dans la région de la Capitale nationale.

Il y a une exception à cette règle à savoir si nous avons de l'espace dans un édifice existant que nous pouvons agrandir, bien sûr nous ne faisons pas d'appel d'offre.

En ce qui concerne les appels d'offres, nous énumérons les besoins en fonction des normes environnementales, à savoir l'air climatisée, l'éclairage, le chauffage et ainsi de suite... normes relatives à l'environnement, à savoir climatisation, éclairage, chauffage, enfin les finitions et particularités nécessaires. On nous fait alors des offres. Il est évident que tous les immeubles ne sont pas semblables. Nous avons un système de notation qui nous permet d'évaluer la situation et la finition de l'immeuble en fonction des besoins du ministère concerné. A partir de cela, nous choisissons la solution qui nous semble la plus appropriée.

L'utilisation d'espace locatif par opposition à des constructions de l'État est très souvent fonction des fonds disponibles et de la rapidité de nos programmes de constructions fédérales. On considère également l'urgence du besoin. Ainsi pouvons-nous déterminer s'il est préférable de louer ou de construire.

Pour comparer construction et location ou location-achat, nous analysons l'ensemble des coûts du cycle évolutif de l'immeuble ou du bail. Puis nous comparons le coût au pied carré dans des situations équivalentes.

Vous avez parlé de la révision de notre politique. Je suis bien certain que vous savez... mais peut-être, monsieur le président, ne suis-je pas le mieux placé pour en parler. L'Auditeur général en a discuté avec nous et a entrepris de revoir toute notre politique et tout notre système de location. Nous avons fourni les renseignements nécessaires à cet effet. Vous recevrez d'ailleurs probablement un rapport à ce sujet.

Le président: Merci, monsieur Williams. Merci monsieur Joyal. Monsieur Darling.

M. Darling: D'après ce qu'a dit M. Joyal, je suppose, monsieur Williams, que les divers ministères préféreraient de beaucoup ne pas bouger et essaient par tous les moyens de renverser la recommandation de l'Auditeur général, et probablement la vôtre, qui les obligerait à payer leurs locaux.

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Vous dites qu'ils voudraient tuer dans l'œuf ce genre de proposition et il faut comprendre qu'en effet les Travaux publics provoqueraient ainsi une modification considérable des prévisions budgétaires et des budgets de tous les ministères. Il va sans dire que cela ne peut se faire unilatéralement ni isolément. Suite à cette proposition, le Conseil du Trésor et le Comité ont contacté les autres ministères pour leur demander ce qu'ils en pen-

[Texte]

some departments felt it was acceptable and some did not. The exact proportion I do not really know, the committee has that information.

Mr. Darling: They would be going on the basis of, why buy a cow when you get your milk for nothing?

Mr. Williams: Not necessarily. I think some of them probably felt some reluctance to paying Public Works, Public Works being in a monopoly position, or at least in a position where they could influence their decisions on what they would have, if they were paying for it.

The Chairman: Mr. Darling.

Mr. Darling: Mr. Williams, what are the fastest-growing departments in terms of space and accommodation costs? I would assume that the fastest-growing department, with all due respect, is Mr. Pepin's, which jumped from nothing to three or four hundred. I would be interested to know what kind of accommodation he and his department are occupying. Are they in one of the older buildings in Ottawa, not competing too much with anybody? Or are they in reasonably plush accommodations?

Mr. Williams: They are in standard leased accommodation in Ottawa. It is not out of the ordinary, compared with any other department.

Mr. Darling: Is it air-conditioned?

Mr. Williams: Yes, but what space is not?

Mr. Darling: Most of the offices of members of Parliament, and so on, are not air-conditioned.

Mr. Williams: I agree sir. The members of Parliament have a particular problem with this old type of building that has yet to be agree, sir, if the members of Parliament have a particular problem with this old type of building that is yet to be solved.

Mr. Darling: What are the fastest growing departments?

• 1130

Mr. Williams: I could not answer that, sir. I know what kind of space that we are called on to do but I cannot judge as to which department is expanding faster than another. A department might expand substantially but it would be in bits and pieces, scattered all over the country, and only that department and Treasury Board, which controls their programs, really have a measure on which ones are growing fastest.

Another thing that must be taken into account is that growth is related to an activity. If you have an activity like the Anti-Inflation Board come on, then, of course, there is an obvious—as you mentioned yourself, an automatic total expansion situation.

Mr. Darling: So again talking about space, you as the great landlord of Canada must have this one as one of your tenants. I believe the Customs and Excise department in Toronto had accommodation down in the core of the city, down around Front Street, and moved up to one of these elaborate palaces up on Bloor Street from \$3 a square foot to \$8 a square foot. I had a lot of representations from people who said that being moved from the heart of the city, where most of the business is done, to a more exclusive area, is going to entail more transportation in the heavily populated city.

[Interprétation]

saient et je crois que les opinions sont partagées mais je ne pourrais vous dire exactement dans quelle proportion. Le comité d'étude en question devrait le savoir.

M. Darling: Évidemment l'argument est probablement: pourquoi acheter la vache alors qu'on a le lait pour rien?

M. Williams: Pas nécessairement. Je crois que certains répugnaient probablement quelque peu à défrayer les Travaux publics car ce ministère a le monopole ou peuvent du moins influencer leurs décisions.

Le président: Monsieur Darling.

M. Darling: Monsieur Williams, quels sont les ministères dont les coûts immobiliers grimpent le plus vite? Je présume, sans critiquer personne, que c'est celui de M. Pepin, qui est passé de rien à 300 ou 400 personnes. J'aimerais savoir le genre de locaux qu'il occupe avec son personnel. Sont-ils dans un des anciens immeubles d'Ottawa où personnes ne les envie trop ou ont-ils au contraire des bureaux assez luxueux?

M. Williams: Dans des bureaux locatifs standards à Ottawa, tout à fait ordinaires.

M. Darling: Climatisés?

M. Williams: Oui, mais y en a-t-il encore qui ne le sont?

M. Darling: La plupart des bureaux des députés par exemple.

M. Williams: Je suis d'accord, monsieur. Les députés ont un problème particulier car les vieux édifices du Parlement ne sont pas encore au point.

M. Darling: Quels sont les ministères dont les coûts grimpent plus vite?

M. Williams: Je ne saurais vous répondre monsieur. Je sais le genre d'espace qui nous est demandé mais je ne pourrais vous dire quel ministère se développe plus vite qu'un autre. Certains le font par petits morceaux, dans tout le pays, et seul le ministère en question et le Conseil du Trésor, qui contrôle ces programmes, peuvent véritablement mesurer la rapidité de la croissance.

Il faut également tenir compte du fait que cela dépend des activités des ministères. En effet, quand on crée par exemple la Commission de lutte contre l'inflation, il est évident, comme vous l'avez dit vous-même tout à l'heure, que l'expansion est totale et presque immédiate.

M. Darling: Vous donc, à titre de grand logeur du Canada, devez avoir cette commission parmi vos locataires. Je crois que le ministère des Douanes et Accises à Toronto avait des bureaux au centre-ville, près de Front Street, et les a démenagés dans un de ces palaces de la rue Bloor où le pied carré coûte \$8 contre les \$3 de la rue Front. Beaucoup se sont plaints à moi que le fait d'avoir quitté le centre-ville où se faisait le gros des affaires pour aller dans un quartier plus chic allait poser des problèmes de transport dans une ville où la densité est si forte.

[Text]

Mr. Williams: It is true that Customs have moved. As to "elaborate", again it is a case of the kind of accommodation which is on the market, and the present standard of accommodation on the market is substantially better than what was 1 Front Street. There is no question about that. Number 1 Front Street is an old building and its standard is lower. To re-use Number 1 Front Street, our proposal is that we will recondition. Customs moved not because of the necessity of upgrading their space essentially. They required space which could not be provided in Number 1 Front Street. We have the situation at Number 1 Front Street that there will be more space as the Post Office move into their new facilities, and as they move out, that is the time when we wish to do the reconditioning of the building, of Number 1 Front Street. For the actual program for redoing the building, Public Works had a proposal for reconditioning and bringing it to a normal standard. As they got out and Post Office got out, we got a chance to redo the building so that it could be re-used, we could bring it up to date, we could increase the efficiency; that is, the usable square feet to the total square feet in the building. It is an old building, a decorative kind of building, but in terms of space usage it is very inefficient. So we figured, if we are going to get customers in, we have to give them the standard of accommodation which applies in these days, and we wanted to make it more efficient. We have had a slow-down on proceeding with that because that building is unique to some degree and there was considerable interest on the part of the people who are interested in restoration and they wanted a re-examination. Could it not be used for some kind of public facilities? And we have been going around that circuit, whether someone is interested in making more efficient use of it as an art gallery or some kind of public facility. And at this point in time that has not been established.

Mr. Darling: But again coming back to that specific one, Mr. Williams, you brought up a question that I never thought of—that great, efficient and super building which is going to give us our letters and everything in 24 hours, ha! ha! ha! in Mississauga coming on a stream later this year. Now, when they vacate 1 Front Street to go out to that place out in the boondocks, why would the extra space not have been available for Customs and Excise at that particular time?

Mr. Williams: The point is that with Post Office out and Customs and Excise requiring more space before they could get out, we have a situation where the building for the first time, in probably 70 years has been available to us to make more efficient use of the space that is there on that prime location. So we take the opportunity when it comes to us.

The Chairman: Your last question, Mr. Darling.

• 1135

Mr. Darling: But, again, Mr. Williams, as members of the Public Accounts Committee and members of Parliament, we are continually being asked such questions by our constituents, the taxpayers of this country. If you had read the papers the other day you would have noted the members of Parliament put through a motion not to increase their salaries. There was no publicity except adverse publicity. The media of course is entirely different. Along with a great many others, I certainly am in full agreement that

[Interpretation]

M. Williams: Il est vrai que les Douanes ont déménagé. Quant au «palace», je vous répète que c'est le genre de bureaux offerts actuellement sur le marché et il est certain que les normes sont aujourd'hui considérablement supérieures à ce qu'elles étaient au 1 rue Front. Il n'y a aucun doute à ce sujet. Ils étaient jusqu'à-là dans un vieil immeuble que nous nous proposons de rénover pour pouvoir le réutiliser. Les Douanes n'ont pas déménagé en fait pour trouver des locaux de qualité supérieure, mais parce qu'elles étaient à l'étroit au 1, rue Front. Lorsque les Postes auront déménagé dans leur nouvel immeuble, cela fera évidemment plus d'espace et c'est alors que nous nous proposons de rénover le 1, rue Front. Pour l'amener à des normes ordinaires. Les Douanes et les Postes étant parties, nous pouvons effectuer les travaux nécessaires pour réutiliser l'immeuble et en accroître l'efficacité, c'est-à-dire le nombre de pieds carrés utilisables par rapport à la superficie totale. Il s'agit d'un vieil immeuble, genre décoratif mais très mal utilisé si l'on considère la surface disponible. Nous nous sommes donc dit que si nous voulions y remettre des clients, il nous fallait leur donner le type de locaux que l'on trouve actuellement. Les choses ont été lentes car l'immeuble peut être considéré comme unique en son genre et certains voudraient réexaminer les possibilités de restauration. On s'est demandé s'il pourrait être utilisé à des services publics? Nous avons donc cherché à savoir si quelqu'un préférerait l'utiliser plus efficacement en le transformant en musée ou autre chose du genre. Et la décision n'a pas encore été prise.

M. Darling: Mais revenons au cas particulier, monsieur Williams. Vous venez de parler de ce super-immeuble grâce auquel nous recevrons nos lettres et tout le reste en 24 heures, permettez-moi de rire! à Mississauga. Or, quand les Postes auront quitté le 1, rue Front pour aller pratiquement se perdre en pleine campagne, pourquoi ne pas laisser les Douanes et Accises occuper l'espace ainsi libéré?

M. Williams: Nous nous sommes trouvés dans une situation où, probablement pour la première fois en 70 ans, l'immeuble pouvait être entièrement libéré. En effet, les Douanes et Accises ne pouvaient attendre que les Postes déménagent... et puisque que les Douanes et accise avaient besoin de plus d'espace avant de pouvoir en sortir, pour la première fois depuis 70 ans, nous avions l'occasion de nous servir plus efficacement de l'espace situé dans un endroit central. Nous saisissons donc l'occasion lorsqu'elle se présente.

Le président: Votre dernière question, monsieur Darling.

M. Darling: Mais monsieur Williams, en tant que députés et membres du Comité des comptes publics, nos électeurs et nos contribuables canadiens nous posent constamment de telles questions. Si vous aviez lu les journaux l'autre jour vous auriez sans doute constaté que les députés avaient introduit une motion pour geler leur salaire. Il n'y a pas eu de publicité sauf de nature adverse. Les médias sont évidemment tout à fait différents. Comme beaucoup d'autres, je conviens tout à fait que nous devons nous

[Texte]

we have to have constraint. But when we see these various buildings of the civil servants and various government agencies moving into the most elaborate accommodation, the most central location and so on, it makes us stop and wonder. It seems restraint is for everybody but the government.

Mr. Williams: Sir, I can only restate that the purpose of redoing the building on Front Street is that we will get more square feet of good office space on that location by doing the renovations than we will by moving someone in who is going to be in accommodation which does not even meet the requirements or the standards that are applicable for office people generally. We would have great difficulty in getting people in it, in the first place, and on top of that we cannot get as many of them in it. And that is the purpose of our reconditioning.

The Chairman: Thank you, Mr. Williams.

Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Merci, monsieur le président.

Le paragraphe 8.12, dans la version française à la page 85, nous donne un tableau comparatif qui indique que les frais de location de 1969-1970 jusqu'en 1974-1975 ont été constamment à la hausse. Le dernier chiffre est: 100,018 millions.

C'est un point à éclaircir parce que j'ai du mal à comprendre.

L'ANNEXE «B» qui a été fournie par le Ministère, je pense et qui traite des «Frais de location imputés à des ministères et à des organismes pour 1975-1976», donne ici pour les locaux de la Couronne et les locaux loués... Je n'ai pas fait d'addition de ces chiffres-là. Comme je l'avais mentionné, lors de la dernière séance, si je prends seulement le ministère des Postes, cela me donne 100,180,944 millions.

Ici j'ai donc un problème pour concilier ce qui est donné par l'Auditeur général et ce qui est donné par cette ANNEXE «B», en réponse à ce qui est au paragraphe 8.12.

Peut-être pourrions-nous avoir des explications de l'Auditeur général et du Ministère à ce sujet.

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Oui, merci monsieur le président.

Je crois que le député a raison. Les chiffres qui sont fournis dans notre rapport, au paragraphe 8.12, ne concernent seulement que les locaux loués. Cependant, le rapport présenté par le Ministère en réponse à la question qui a été soulevée, concerne les deux genres de locaux.

M. Leblanc (Laurier): Voilà.

M. Chatelain: Alors, il faudrait seulement additionner, dans le rapport du Ministère, la colonne de chiffres qui se rapporte aux locaux loués.

M. Leblanc (Laurier): Bon, alors là, je comprends mieux cette différence, parce qu'évidemment les locaux de la Couronne me semblent nous coûter assez cher.

• 1140

Je me demande si dans votre tableau, vous n'aviez pas pu inclure, vous n'aviez peut-être pas les chiffres, mais inclure le coût des locaux de la Couronne également. Peut-être qu'à l'examen d'un tel tableau, les renseignements auraient été plus complets parce que nous aurions eu, évidemment, le prix total et non pas le prix d'une partie des locaux loués. De toute façon, c'est éclairci et je comprends un peu mieux où je m'en vais.

[Interprétation]

imposer des restrictions, mais lorsque nous voyons ces fonctionnaires et ces agences gouvernementales qui aménagent dans les locaux les plus raffinés, cela nous fait songer. Il me semble que les restrictions sont pour tout le monde, sauf le gouvernement.

M. Williams: Monsieur, je ne peux que répéter que le but du réaménagement de l'édifice de la rue Front est d'obtenir plus de pieds carrés de locaux de bureaux à cet endroit en faisant des renovations qu'en y mettant quelqu'un qui va occuper les locaux qui ne répondent pas aux normes qui s'appliquent généralement aux bureaux. Nous aurions beaucoup de difficultés à envoyer des gens dans de tels locaux où d'ailleurs il n'y aurait pas assez de place pour eux. Tel est le but de nos réaménagement.

Le président: Merci, monsieur Williams.

Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you, Mr. Chairman.

In paragraph 8.12 on page 80 of the English text, you give us a comparative table which indicates the rental accommodation costs from 1969-70 to 1974-75 and showing a constant rise. The final figure is for \$100.018 million.

This is a point that should be cleared up because I have difficulty understanding it.

Appendix "B", which I believe is supplied by the department, and deals with rental accommodation costs charged to departments and agencies for 1975-76, lists Crown-owned and rental accommodation. I have not added up these figures. As I said at the last meeting, if we take only the Post Office Department, we have a figure of \$100,180,944.

I have difficulty reconciling the figures given by the Auditor General and those given in Appendix "B" in answer to the statement made in paragraph 8.12.

Could we have some explanation from the Auditor General and the department on this matter?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Yes, thank you, Mr. Chairman.

I believe that the honourable member is correct. The figures provided in paragraph 8.12 of our report are only for rental accommodation. However, the department's report in answer to the question raised, concerns both types of accommodation.

Mr. Leblanc (Laurier): I see.

Mr. Chatelain: So it is only necessary to add the column of figures for rental accommodation given in the department's report.

Mr. Leblanc (Laurier): I understand the difference more clearly now because of course the Crown-owned accommodation seems to me to be just as expensive.

I was wondering if you could not have included also in your table the costs of Crown premises rents. The information would have been more complete since we would have seen the total cost and not only that of part of the rented premises. Anyway, the matter has been cleared up and now I understand it better.

[Text]

Pour le ministère, à l'Annexe «G», en français, à la page 7, on parle des prévisions de programmes. A la première colonne c'est *Observations et recommandations*; le deuxième, *Commentaires du ministère*, et à la troisième colonne c'est également des commentaires du ministère. Tout d'abord, je constate que les commentaires du ministère diffèrent, alors, je suppose que certains commentaires se rapportent à des années antérieures et d'autres à des années à venir. Je ne comprends pas qu'on y fasse deux genres de commentaires pour chaque sujet. Alors, on dit ici:

Le comité de direction aurait avantage à publier chaque année, à l'intention de la gestion régionale, des lignes directrices formelles sur la façon d'élaborer leurs soumissions de prévisions de programmes.

Bon. Commentaires du Ministère

Cette initiative sera prise pour l'établissement des prochaines prévisions de programmes.

Commentaires du ministère

Des lignes directrices ont été établies pour la prévision de programmes pour 1977-1978.

The Chairman: Mr. Leblanc, I wonder if you could hold that question until we finish the questioning on this side. You have gone ahead on the item that I have not as yet called, namely, the Financial Management and Control Study. As soon as we finish questioning on paragraph 8.12, we will be coming to it, I hope within another five minutes or so.

M. Leblanc (Laurier): Bon. Très bien. Je peux attendre, monsieur le président. Il n'y a pas de problème. Alors, j'en ai terminé avec 8.12; c'était l'éclaircissement que je voulais avoir, je l'ai eu. Mais j'aimerais beaucoup discuter également du problème que j'ai soulevé.

The Chairman: I will recognize you first, sir, as soon as we call Financial Management and Control.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you.

The Chairman: So we will turn to Mr. Schumacher and then we will turn to the next item. Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: Thank you, Mr. Chairman. I missed the first meeting on this subject and therefore I guess I am a somewhat ignorant of the testimony so far. Who is the committee that we have been talking about? Who are the members of this committee that have been wrestling with this very difficult problem over the last number of years?

The Chairman: That is a good question. I think Mr. Mensforth could answer that. Perhaps you also have a brief statement to make concerning the study, Mr. Mensforth?

Mr. S. Mensforth (Deputy Secretary, Financial Administration Branch, Treasury Board Secretariat): Yes. The Committee was made up, Mr. Schumacher, of Mr. Boughner, who is the Assistant Deputy Postmaster General, Finance and Administration; Mr. Fournier, who is the Director, Financial Operations, in the Department of Public Works; Dr. d'Ombrain from the Machinery of Government in the Privy Council Office; with myself as the Chairman.

[Interpretation]

As far as the Department is concerned, on page 7 of Appendix "G", there is reference to program forecasts. The first column is titled "Observations and Recommendations"; the second one, "Departmental Comments", and the third "Department Comments" also. First of all, I notice that the departmental comments vary; therefore I presume that some comments deal with previous years and others with years to come. I do not understand why there are two types of comments for each subject. It is stated here:

The Executive Committee should develop and issue annual formal policy guidelines to aid regional management in preparing Program Forecast submissions.

Departmental comments

This approach has been planned for the next Program Forecast exercise.

Departmental comments

Guidelines were issued for preparation of 1977-78 Program Forecast.

Le président: Monsieur Leblanc, pouvez-vous réserver cette question jusqu'à ce que les membres de ce côté-ci aient fini d'interroger les témoins. Vous avez commencé à discuter un sujet que je n'ai pas encore mis en délibération, notamment l'étude de la gestion et du contrôle financiers. Dès que nous aurons fini d'interroger les témoins au sujet du paragraphe 8-12, nous y viendrons. Il ne faudra guère plus de 5 minutes.

Mr. Leblanc (Laurier): Very well! I can wait, Mr. Chairman. There are no problems. I have finished with paragraph 8.12; I simply wanted some particulars and I have them, now but I would also like to discuss the problem I have just raised.

Le président: Je vous céderai la parole le premier dès que nous discuterons la gestion et le contrôle financiers.

M. Leblanc (Laurier): Merci.

Le président: M. Schumacher a maintenant la parole et nous passerons ensuite à la question suivante.

M. Schumacher: Merci, monsieur le président. Je n'ai pu assister à la première réunion portant sur ce sujet et je ne suis pas tellement au courant des témoignages rendus jusqu'à présent. De quel comité était-il question tout à l'heure? Qui sont les membres de ce comité qui a été aux prises avec ce problème très difficile au cours des dernières années?

Le président: C'est une question opportune. Je crois que M. Mensforth pourrait vous répondre. Vous avez peut-être également une brève déclaration à faire au sujet de l'étude, monsieur Mensforth?

M. F. Mensforth (sous-secrétaire, Direction de l'administration financière, secrétariat du Conseil du Trésor): Oui. Le comité se composait, monsieur Schumacher, de M. Boughner, qui est sous-ministre adjoint des Postes, Finances et Administration; de M. Fournier, directeur, opérations financières, ministère des Travaux publics; de M. d'Ombrain, direction de l'appareil gouvernemental du Bureau du Conseil privé; j'assurais moi-même la présidence de ce comité.

[Texte]

I would like to state here that we reviewed the DPW proposal at great length, as has been stated here. We canvassed departments. We interviewed those departments that wanted to expose their views more fully. There were 38 departments that we canvassed or interviewed. Of those 38, as Mr. Williams has mentioned, there were only nine that were in favour of the DPW proposal. Ten were in favour of the proposal if the DPW monopoly were to be removed, and 17 were against the proposal.

Very briefly, the difficulty that we had was that the proposal suggested that accommodation should be paid for by the individual departments on the basis of a market price. The proposal went on to say that this should be funded through the departmental estimates and that the Department of Public Works should operate on a sort of revenue-dependency basis from the revenues it would derive from departments.

The difficulty that we had with it was, first of all, the monopoly situation.

• 1145

Most of the managers we spoke to agreed with the general concept, but only if they were given freedom of choice as to the location, the quality and the price of the accommodation they would occupy. We also found that one of DPW's problems in implementing the scheme, and the reason they have come to the market-price idea, is that at the moment you can have within a city two government departments occupying accommodation of similar quality, one rented from a private-sector landlord, the other Crown-owned. They arrived at the market-price idea which if you like, is a kind of standard cost, to make it equitable; you would not get one department paying more just because it was rented accommodation.

We are talking about three things here. Accommodation is divided into two sorts: First, there is general-purpose accommodation, which has come to mean administrative offices; secondly, single-purpose accommodation, which is designed specifically for the use of a particular department. I go back to what you were talking about here on Tuesday—the laboratory in Winnipeg. Thirdly, the real property services provided by DPW. The recommendation that we came up with at the end of our deliberations was as follows. We felt that the accommodation of the federal government—the provision of general-purpose accommodation—was so important a feature that it should be treated as a program on its own; that it would be dangerous to spread the cost—to diffuse the cost, if you like—throughout the whole of the government's estimates. We wanted to keep it visible in one place, but with a rider. We felt that the estimates and the accounts of the Department of Public Works could be presented in such a way that one would be able to see clearly which department had been responsible for which costs for accommodation; you could even go so far as to identify accommodation that had fallen vacant.

When we came to real property services we said that certainly, the Department of Public Works should charge departments that use those real property services—number one, you get the cost in the right place; and number two, you get a measure of the effectiveness of those divisions in DPW which are providing those services. On single-purpose accommodation, we said that the department requiring such accommodation should be responsible for funding it through their estimates. They should be able to go to DPW and ask for design and construction services, but they would be charged for those services by DPW and it

[Interprétation]

J'aimerais indiquer que nous avons examiné la proposition du ministère des Travaux publics de façon détaillée comme on l'a indiqué ici. Nous avons discuté avec les ministères et avons interviewé ceux qui désiraient exprimer leur opinion de façon plus explicite. Nous avons donc interviewé 38 ministères, dont 9 seulement étaient en faveur de la proposition du ministère des Travaux publics. Dix étaient en faveur de la proposition si le ministère perdait son monopole, et 17 s'y opposaient.

Bref, la difficulté provenait du fait que selon la proposition, chaque ministère payerait la location des locaux qu'il occupe en fonction du prix du marché. La proposition stipulait en outre que les fonds nécessaires proviendraient des budgets ministériels et que le ministère des Travaux publics dépendrait ainsi des revenus qu'il toucherait auprès des autres ministères.

La difficulté première est due au monopole qui existe présentement.

La plupart des directeurs avec lesquels nous sommes entretenus étaient d'accord avec le principe général seulement si on leur accorde le choix de l'emplacement, de la qualité et du prix des locaux qu'ils occuperont. Une des difficultés du ministère des Travaux publics dans la réalisation du programme, et le motif pour lequel il a décidé de se fonder sur le prix du marché, proviennent du fait que dans une même ville deux ministères occupent des locaux de qualité semblable dont l'un appartient au secteur privé et l'autre à la Couronne. Si l'on se fondait sur le prix du marché, c'est-à-dire sur un prix normal, l'un des ministères ne serait pas obligé de payer davantage que l'autre simplement parce que ses locaux sont loués.

Trois facteurs entrent en ligne de compte. Il y a deux types de locaux. Premièrement, les locaux à buts multiples, c'est-à-dire les bureaux d'administration, et deuxièmement les locaux à but simple conçus spécialement à l'intention d'un ministère donné. Je reviens à ce dont vous parliez mardi dernier, c'est-à-dire le laboratoire de Winnipeg. Troisièmement, les services immobiliers fournis par le ministère des Travaux publics. À la fin de nos délibérations, nous en sommes arrivés à la recommandation suivante. Les locaux à buts multiples du gouvernement fédéral constituent un aspect tellement important qu'un programme régissant uniquement cette question devrait être mis sur pied; nous avons également conclu qu'il serait dangereux de répartir les coûts dans l'ensemble du budget du gouvernement. Nous voudrions que ces coûts figurent à un seul endroit et qu'une note explicative les accompagne. Le budget et les comptes du ministère des Travaux publics pourraient être présentés de façon à indiquer clairement quel ministère est responsable de quels coûts de location et même quels locaux sont présentement inoccupés.

Quant aux services immobiliers, le ministère des Travaux publics devrait imputer aux divers ministères les coûts de ces services puisqu'ainsi chacun serait responsable de ses propres coûts. On pourrait mesurer ainsi l'efficacité des divisions du ministère des Travaux publics chargées d'offrir ces services. Ainsi, les ministères qui requièrent des locaux à but simple seraient responsables des frais dans leur propre budget. Le ministère des Travaux publics leur fournirait les services de conception et de construction dont il leur imputerait ensuite les frais.

[Text]

would show in the estimates of the department responsible for that building.

That was the nub of our recommendation.

Mr. Schumacher: When was that recommendation made?

Mr. Mensforth: February 28, 1975.

Mr. Schumacher: To whom was it made?

Mr. Mensforth: We were a subcommittee. It was made to the major committee, which was the Treasury Board Secretariat, Privy Council Office committee on role issues of common service agencies. We were asked specifically to look at the whole question of charging for services provided by DPW.

Mr. Schumacher: Where does the buck stop? Where is it sitting now? Who should be making a decision?

Mr. Chairman, it is rather fruitless for us to be considering this thing if it is in the government mill—and the government refuses to accept some modicum of economy in the governing of this country. We have these people meeting and meeting and recommending—and then it sits somewhere.

I would like to know where it is so we can put the finger on somebody.

Mr. Mensforth: May I ask Mr. Dale-Harris to explain?

The Chairman: Mr. Dale-Harris.

Mr. Robert B. Dale-Harris (Executive Director, Coopers and Lybrand, Toronto): I do not believe it is just sitting. We are working quite closely with Public Works in making improvements in the accommodation planning and control...

Mr. Schumacher: There is no improvement in costs; I will tell you that.

The Chairman: Order, Mr. Schumacher. Mr. Dale-Harris, finish your statement, please.

Mr. Dale-Harris: It is a very complex business to improve a process. We are working on that process and improvements have been made. Further improvements will be made; very much in line with some of the comments made in this Committee on Tuesday. The responsibility will be clear, the costs will be clear.

Mr. Schumacher: When?

Mr. Dale-Harris: I think the process is a continuing where the responsibility will be clear, the costs will be clear...

• 1150

Mr. Schumacher: When?

Mr. Dale-Harris: I think the process is a continually improving one; some improvement has already been made.

Mr. Schumacher: Where is the evidence of the improvement, then?

Mr. Dale-Harris: In so far as fitting up is concerned, for instance, Public Works has developed a standard which is likely to be approved very shortly, and all space will be fitted up to this standard, unless departments can justify, for their special needs, some improvement over those standards. That is one improvement already made. We are improving the control process, developing systems for monitoring very much more quickly whether departments are going over their standard, whether in fact the space allocated to them is being properly used.

[Interpretation]

Telle est l'essence de nos recommandations.

M. Schumacher: Quand cette recommandation a-t-elle été faite?

M. Mensforth: Le 28 février 1975.

M. Schumacher: A qui a-t-elle été adressée?

M. Mensforth: Puisque nous constituons un sous-comité, nous avons fait la recommandation au comité principal du Secrétariat du Conseil de Trésor et du bureau du Conseil privé. On nous avait confié la tâche précise d'examiner toute la question des frais des services offerts par le ministère des Travaux publics.

M. Schumacher: Qui est maintenant chargé de prendre une décision à cet égard?

Monsieur le président, il est inutile pour nous d'examiner cette question si elle est prise dans l'engrenage d'un gouvernement qui refuse d'accepter sa faible part des responsabilités économiques qu'exige la gouverne du pays. Divers comités se rencontrent et font des recommandations qui n'aboutissent à rien.

J'aimerais savoir où en est la situation afin de m'adresser à la personne compétente.

M. Mensforth: Puis-je demander à M. Dale-Harris de vous expliquer la situation?

Le président: Monsieur Dale-Harris.

M. Robert B. Dale-Harris (directeur administratif, Coopers and Lybrand, Toronto): Je ne crois pas que la question soit en plan. Nous travaillons étroitement avec le ministère des Travaux publics afin d'améliorer la planification et le contrôle des locaux...

M. Schumacher: Il n'y a aucune amélioration au niveau des coûts; je sais au moins cela.

Le président: A l'ordre, monsieur Schumacher. Monsieur Dale-Harris, veuillez terminer votre déclaration, s'il vous plaît.

M. Dale-Harris: L'amélioration d'un processus est très complexe. Jusqu'à présent nous avons apporté quelques améliorations, et d'autres le seront sous peu conformément à certaines des observations faites lors de la réunion du Comité jeudi dernier. La responsabilité ainsi que les coûts seront bien définis.

M. Schumacher: A quel moment.

M. Dale-Harris: Il s'agit d'un processus continu... les responsabilités définies, les coûts le seront.

M. Schumacher: Quand?

M. Dale-Harris: Je crois que l'amélioration est constante et on la ressent déjà.

M. Schumacher: Où en a-t-on la preuve?

M. Dale-Harris: Par exemple, pour l'aménagement, les Travaux publics ont arrêté une norme qui devrait être approuvée très bientôt. Tous les ministères devront la respecter sauf s'ils peuvent justifier que des besoins spéciaux exigent certaines autres améliorations. C'est donc déjà un progrès. Nous perfectionnons d'autre part notre système de contrôle pour vérifier beaucoup plus rapidement que les ministères ne dépassent pas les normes et qu'ils utilisent convenablement les locaux qui leur sont consentis.

[Texte]

Mr. Schumacher: Mr. Chairman, all I can say is, that is a very unsatisfactory answer. I am absolutely astounded that we cannot seem to get some common sense into the administration of this accommodation problem, and I am very disappointed at Treasury Board and the Privy Council Office that they cannot seem to act in a sensible way, with some measure of expediency. I am just astounded. That is all. I just cannot comment any further. I personally feel that we are just wasting our time on this subject because the government has no commitment to economy at all.

The Chairman: Mr. Francis.

Mr. Francis: A point of order, Mr. Chairman. I think the witness before the Committee is answering the questions to the best of his ability.

Mr. Schumacher: Well...

Mr. Francis: In fairness...

Mr. Schumacher: It is a very limited ability.

The Chairman: Gentlemen.

Mr. Francis: The Committee is perfectly in order, to make recommendations concerning measures to be taken or to criticize what the government has done or not done, but I think there is a limited range in which the witness can answer the questions in the way they are being put by Mr. Schumacher at the moment.

The Chairman: Thank you, Mr. Francis. Gentlemen, we have covered the field as well as we can...

Mr. Leblanc (Laurier): Mr. Chairman: I think another witness has indicated that he would like to elaborate.

The Chairman: All right. I am sorry.

Mr. Mensforth.

Mr. Mensforth: In answer to Mr. Schumacher, Mr. Chairman, I would like to state that the subcommittee was given the task in November; it was finished in February. Mr. Schumacher is anxious about the ostensible lack of progress, but the whole question is tied in with a great many other issues which involve the Department of Public Works' relationships with other government departments, and there are some tricky problems here of government organization. That is the only explanation I can give you for the length of time it has taken.

The Chairman: Thank you, Mr. Mensforth.

Mr. Joyal: Mr. Chairman, I have three questions I would like to put, and maybe our witnesses could forward the answers later in the meeting.

The Chairman: Yes. Please table them then.

Mr. Joyal: First, I would ask our witnesses for the list of the five most important landlords of the government and the ratio of the square footage they rent to the government in comparison with the over-all total of office space rented by the government.

Secondly, could I have the number and identification of the lease where there is an option to purchase at the term of the lease.

[Interprétation]

Mr. Schumacher: Monsieur le président, tout ce que je puis dire c'est que cette réponse ne me satisfait absolument pas et que je suis absolument renversé que nous ne semblions pas capables de bon sens en matière d'administration de locaux. Je suis très déçu que le Conseil du Trésor et le bureau du Conseil privé ne semblent pas capables d'agir censément et rapidement. Je n'en reviens pas. C'est tout. Je ne peux rien ajouter. Personnellement j'estime que nous perdons notre temps car le gouvernement semble se moquer complètement des motifs économiques.

Le président: Monsieur Francis.

M. Francis: J'invoque le Règlement, monsieur le président. J'ai pour ma part l'impression que le témoin répond aux questions du mieux qu'il le peut.

Mr. Schumacher: Eh bien...

M. Francis: Honnêtement...

M. Schumacher: C'est qu'il peut peu.

Le président: Messieurs.

M. Francis: Le Comité peut parfaitement faire des recommandations concernant des mesures à prendre ou critiquer ce qu'a fait ou n'a pas fait le gouvernement, mais il y a des limites au genre de questions que l'on peut poser au témoin.

Le président: Merci, monsieur Francis. Messieurs, nous avons couvert la question au mieux...

M. Leblanc (Laurier): Monsieur le président, je crois qu'un autre témoin voudrait ajouter quelque chose.

Le président: Très bien. Je suis désolé.

Monsieur Mensforth.

M. Mensforth: Pour répondre à M. Schumacher monsieur le président, je signalerai simplement que le sous-comité a été imparti de cette tâche en novembre et que le travail fut terminé en février. Je comprends que M. Schumacher s'impatiente, mais toute cette question est liée à bien d'autres problèmes et notamment aux relations du ministère des Travaux publics avec les autres ministères du gouvernement. Il y a d'autres problèmes d'organisation gouvernementale assez complexes. C'est la seule explication que je vois à ces longs délais.

Le président: Merci, monsieur Mensforth.

M. Joyal: Monsieur le président, je voudrais poser trois questions auxquelles nos témoins pourront répondre plus tard.

Le président: Oui, alors veuillez les poser.

M. Joyal: Tout d'abord j'aimerais qu'ils nous fournissent la liste des cinq sociétés de location les plus importantes auxquelles s'adresse le gouvernement et leurs pourcentages respectifs par rapport à la superficie totale des bureaux loués par le gouvernement.

Deuxièmement, pourrait-on me donner le nombre et le titre des baux avec option d'achat.

[Text]

Third, how many personnel of the Public Works Department who are employed under the service of leasing and who come from the private sector are already, or are in the process of being, in business with the government?

There were allegations in the papers in December about the ability and integrity of the department in dealing with that question of business, and I think it is the right of members of Parliament to know who is dealing with that matter and their relationship with the private sector. As we have seen this morning, there is some dissatisfaction among members of Parliament about the way that business is handled. There is an investigation in the hands of the Auditor General of Canada. I think it is our mandate as members of Parliament to know exactly where the Public Works Department stands.

Mr. Chairman, I understand that the questions cannot be answered in a detailed way this morning, but I would be grateful if the witnesses might forward the answers at a later meeting.

• 1155

The Chairman: Thank you, Mr. Joyal. I will ask Mr. Williams if he could have the answers to those questions made available, either at the next meeting or as soon as it is convenient. Is that possible, Mr. Williams?

Mr. Williams: Yes, I am not quite clear on the last question. You were talking about members of Public Works?

Mr. Joyal: Yes, I want to have the number and the position of the members of the Department of Public Works involved in the service responsible for leasing government space with the private sector and their relationship with their patent lawyers who might be landlords of the government.

Mr. Williams: That is anyone who is now working for Public Works who formally worked for a private sector developer or whatever.

Mr. Joyal: Yes, and a previous employer or landlord of the government or an enterprise that is in business with the government in the specific area of leasing.

The Chairman: Is that satisfactory, Mr. Williams?

Mr. Williams: Yes, I think it is precise enough.

Mr. Joyal: All right, thank you.

Mr. Williams: If I have a query on it, I presume, sir, it can come back to you for clarification with Mr. Joyal?

The Chairman: Yes. And you will try to have that for us at the next meeting or as soon as convenient thereafter?

Mr. Williams: The last question is a very extensive one because we have leasing people in our regions from coast to coast and up into the North, and it will take some time. I certainly cannot undertake to give it for the next meeting.

Mr. Joyal: No.

[Interpretation]

Troisièmement, combien de fonctionnaires des travaux publics, qui s'occupent du service de location et viennent du secteur privé, ont ou vont avoir des relations d'affaires avec le gouvernement?

En décembre, en effet les journaux ont parlé d'éventuelles irrégularités à ce propos et je pense que les députés ont le droit de savoir qui est responsable de ces questions et quelles relations peuvent exister avec le secteur privé. Nous avons pu constater ce matin que certains députés ne sont pas satisfaits de la façon dont les choses se font. L'Auditeur général a entrepris une enquête. Je crois qu'il nous appartient de savoir exactement quelle est la position du ministère des Travaux publics.

Monsieur le président, je comprendrais très bien que l'on ne puisse répondre dans le détail à ces questions ce matin, mais je serais reconnaissant aux témoins de bien vouloir les envoyer pour que nous en prenions connaissance lors d'une prochaine réunion.

Le président: Merci, monsieur Joyal. Je vais demander à M. Williams s'il pourrait nous fournir ces réponses pour la prochaine réunion ou en tout cas dès que possible. Monsieur Williams.

M. Williams: Oui, j'aimerais toutefois que la dernière question me soit précisée. Vous parliez du personnel des Travaux publics?

M. Joyal: Oui, j'aimerais connaître le nombre et le poste des fonctionnaires du ministère des Travaux publics qui s'occupent de la location de locaux pour le gouvernement auprès du secteur privé et quelles relations ils ont avec les juristes qui louent peut-être des bureaux au gouvernement.

M. Williams: Vous voulez dire quiconque est maintenant employé aux Travaux publics et travaillait avant chez un entrepreneur du secteur privé par exemple.

M. Joyal: Oui, ou chez un de ceux qui louent des bureaux au gouvernement ou traitent d'une façon ou d'une autre avec le gouvernement dans ce domaine de la location.

Le président: C'est plus clair, monsieur Williams?

M. Williams: Oui, je crois que c'est plus précis.

M. Joyal: Bien, merci.

M. Williams: Je suppose d'autre part, monsieur, que je pourrais vous faire appel au cas où j'aurais besoin que M. Joyal précise encore sa question.

Le président: Certainement. Et vous essaieriez de nous fournir ces renseignements à la prochaine réunion ou dès que possible?

M. Williams: La dernière question est assez vaste car nous avons des responsables de la location dans toutes les régions du pays et cela risque de prendre quelque temps. Je ne peux donc certainement pas m'engager à vous fournir ces renseignements d'ici la prochaine réunion.

M. Joyal: Non.

[Texte]

Mr. Williams: We will do it whenever we can.

Mr. Joyal: I said in a later meeting; I understand it is a comprehensive question and you have to take the time but we want to be satisfied that the service is operating. Because of the increase of the cost and because of the administrative difficulty to cope with the objective as put through by the Auditor General, we have to be satisfied that the things are operating in the most normal way in terms of the integrity of the department.

Mr. Williams: Agreed.

The Chairman: Thank you, Mr. Joyal. This concludes our discussion on paragraph 8.12 and it is obvious from the answers we received that the wheels of the gods grind slowly and exceedingly fine.

Our next and last item concerns the financial management and control study, pages 252-256, of *Supplement to the Annual Report of the Auditor General of Canada*. I will ask for a statement from Mr. Dawson on behalf of the Auditor General. Following that we will have a statement from Mr. Williams and my first questioner will be Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Mr. Chairman, I would suggest that after we get the statements we could adjourn because you have to attend that caucus. Then at the next meeting we can start the questioning. There are two statements and it might take five or ten minutes and we will not have time to dig into the matter. I think this is very important. I would not like to be forced to rush the questioning because this is the basis of the recommendations made by the Auditor General to have better performance by the various departments, especially Public Works. I think we have to dig into it. It is only a suggestion anyway.

The Chairman: Thank you. We will give that consideration and endeavour to make it a point of discussion at our next meeting along with the other item that has been scheduled. With that understanding I will ask Mr. Dawson to make his statement.

Mr. Thomas C. Dawson (Partner, Touche Ross & Co.): Thank you, Mr. Chairman. Our study of the Department of Public Works was completed in the spring of 1975 and in accordance with the terms of reference included examination under six headings. The first was the organization of the financial function; the second, control of expenditures and revenues; the third, control of assets and liabilities; the fourth, internal audit; the fifth, budgetary control; and finally, financial reporting.

Our findings and our analysis are summarized in the 39 recommendations included in pages 252 to 256 of the *Supplement to the Annual Report of the Auditor General*. Mr. Chairman, I believe the members of the Committee have been provided with an updated listing of the department's response to these recommendations. In short, we find the department is taking action or has agreed to take action on all our recommendations.

Some of our essential findings in the study were, first, that the financial function is playing an active and positive role in the management of the department, although they have difficulties in staffing the function with a sufficient number of well-qualified financial officers with the necessary experience.

[Interprétation]

M. Williams: Nous le ferons dès que possible.

M. Joyal: J'ai dit lors d'une autre réunion; je comprends que cette question est assez compliquée et prendra du temps, mais nous voudrions être assurés que le service marche convenablement. Étant donné la hausse des coûts et les difficultés administratives que représente l'objectif avancé par l'Auditeur général, il nous faut assurer que les choses se passent aussi honnêtement que possible au sein du ministère.

M. Williams: D'accord.

Le président: Merci, monsieur Joyal. Cela conclut notre discussion à propos du paragraphe 8.12 et il ressort très clairement des réponses que nous avons reçues que les choses avancent aussi péniblement que méticuleusement.

Nous passons maintenant, et pour finir, à l'étude de la gestion et du contrôle financiers, pages 252-256 du supplément au Rapport annuel de l'Auditeur général du Canada. Je demanderai à M. Dawson de dire quelques mots au nom de l'Auditeur général. Puis nous entendrons M. Williams et M. Leblanc sera le premier à poser des questions.

M. Leblanc (Laurier): Monsieur le président, je propose qu'après les deux exposés nous ajournions puisque vous devez assister à une réunion. Nous pourrions entamer les questions à la prochaine séance. Comme nous devons entendre deux déclarations cela pourrait prendre de cinq à dix minutes et nous n'aurons pas le temps de fouiller la question. Je crois pourtant que c'est très important et j'aimerais ne pas être obligé d'expédier mes questions car c'est là le fondement des recommandations de l'Auditeur général à propos des ministères et particulièrement des Travaux publics. Je pense donc qu'il nous faut y réfléchir. Enfin c'est un vœu de ma part.

Le président: Merci. Nous y réfléchirons donc et pourrons en reparler à notre prochaine réunion, pour laquelle nous avons déjà prévu un autre article de discussion. C'est entendu et je vais maintenant demander à M. Dawson de faire sa déclaration.

M. Thomas C. Dawson (associé, Touche Ross & Cie): Merci, monsieur le président. Nous avons achevé notre étude du ministère des Travaux publics au printemps 1975, conformément au mandat qui nous était imparti d'examiner six éléments distincts. Notamment l'organisation du service financier; deuxièmement, le contrôle des dépenses et revenus; troisièmement, le contrôle de l'actif et du passif; quatrième, la vérification interne; cinquièmement, le contrôle budgétaire; et finalement, les rapports financiers.

Nous avons résumé notre analyse dans les 39 recommandations qui se trouvent aux pages 339 à 344 du supplément au Rapport annuel de l'Auditeur général du Canada. Je crois, monsieur le président, que les membres du Comité ont reçu la réponse du ministère au sujet des recommandations. En résumé, nous estimons que le ministère prend ou a convenu de prendre les mesures nécessaires pour remédier aux lacunes que nous avons décelées.

Voici en quelques mots ce que nous avons relevé: tout d'abord, la fonction financière joue un rôle actif et positif dans la gestion du ministère même si elle a du mal à se doter de suffisamment de personnel qualifié et bénéficiant de l'expérience voulue.

[Text]

[Interpretation]

• 1200

There is a recognized need for improved forward planning and communication of space requirements by user departments and the Treasury Board with Public Works. One of our recommendations on page 255 of the Supplement is that "the Department should negotiate with the Treasury Board for a formal liaison function to enable it to have access to plans affecting client departments' space requirements."

Thirdly, at the time of our study the Department had already made major progress in the development of major new systems to measure managerial performance on a meaningful basis. However, these systems had, in the main, not been implemented at the time of our study and thus had not been proved out in practice. We will be monitoring the effectiveness of these systems over the coming year.

Fourthly, financial officers have not participated adequately in the development of certain systems by other functions and this has led to an unnecessary proliferation of systems and inadequate emphasis on internal control.

There is a need to establish a complete inventory of real property and to rationalize existing systems to maintain the inventory on an up-to-date basis.

Again, disclosure of certain information in the estimates and public accounts is deficient, especially regarding:

- (a) accommodation costs attributable to individual programs;
- (b) the real effects of entering into major lease-purchase agreements, and
- (c) the lack of differentiation between capital cost estimates based on current dollar estimates and those that are based on signed contracts.

Finally, we found there was a need to improve the effectiveness of the internal audit division.

That is all, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Dawson.

Now, on behalf of the Department of Public Works, I will ask for a response from Mr. Williams.

Mr. Williams: If I could respond in a general sense, in Public Works the financial management administration is particularly important. We are a decentralized organization. We have six regions, and 90 per cent of our staff is in regional operations. In those regions they have a responsibility and authority on funding and actions. So we need policies and systems to cover our administration.

Again, our programs are very specific, in that they have an element of time and quality and cost, and, although they may not be perfect, at least we can measure them by dollars. This again means that financial administration is something that is particularly important to this Department.

On a reconnu le besoin d'améliorer la planification et les communications entre les ministères, le Conseil du Trésor et les Travaux publics quant aux besoins de locaux. Une de nos recommandations à la page 343 du supplément est que «le ministère ferait bien de tenter d'obtenir auprès du Conseil du Trésor que celui-ci institue un service officiel de liaison grâce auquel le ministère pourrait prendre connaissance des projets susceptibles de modifier les besoins des ministères-clients en matière de locaux».

Troisièmement, au moment de notre étude, le ministère avait déjà bien avancé l'élaboration du nouveau système d'évaluation du rendement des cadres. Toutefois ces nouvelles mesures n'avaient donc pas été encore appliquées et elles ne pouvaient donc pas être jugées sur pièce. Nous en vérifierons l'efficacité au cours de l'année.

Quatrièmement, le personnel financier n'a pas suffisamment participé à l'élaboration de certains systèmes entreprise par d'autres fonctions, ce qui explique la prolifération inutile des systèmes et l'importance exagérée donnée au contrôle interne.

Il serait nécessaire de faire l'inventaire complet de l'immobilier et de rationaliser les systèmes existants pour tenir à jour cet inventaire.

Là encore, certains renseignements ne sont pas convenablement consignés au budget et aux comptes publics, particulièrement en ce qui concerne:

- a) le coût des locaux exigé par les divers programmes;
- b) la signification réelle des grands contrats de location-achat signés, et
- c) la non-différentiation entre les prévisions budgétaires fondées sur des évaluations de valeur courante et celles établies en fonction des marchés fermes.

Finalement, nous avons constaté qu'il serait nécessaire d'améliorer l'efficacité de la division de la vérification interne.

C'est tout, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Dawson.

Maintenant, je demanderais à M. Williams de répondre au nom du ministère des Travaux publics.

M. Williams: Je vous répondrai qu'en général, aux Travaux publics, la gestion financière est particulièrement importante. Notre service est décentralisé. Nous sommes divisés en six régions et 90 p. 100 de notre personnel travaille aux activités régionales. Ces régions sont impariées de la responsabilité et de l'autorité en matière de financement et d'activités. Il nous faut donc élaborer politiques et systèmes qui tiennent compte de toute cette administration.

Je répèterais que nos problèmes sont très particuliers puisqu'ils s'accompagnent de facteurs temps, qualité et coût et que s'ils ne sont pas parfaits nous pouvons au moins les mesurer en dollars. Ce qui confirme que l'administration financière est particulièrement importante dans notre ministère.

[Texte]

Also, by using dollars we can evaluate between regions and our over-all performance. Again, we are in the same kind of business a lot of the private sector is in, and we use the private sector, so if we stick to measuring in terms of dollars and quality and time we can compare ourselves with the private sector.

By stating these generalities I am trying to impress that within the Department we have a real feeling that financial management is a very essential part of our operation. Mr. McGurran is part of our executive committee, and I guess the most frequent addition to our executive committee, depending upon the topics of discussion, is Mr. Fournier, the Director General of Finance.

Again, in all our regional operations the finance and admin man is a very important part and a senior part of our management committee, along with the manager of the design and construct property admin, and personnel.

So there is no question about it. This Department recognizes and appreciates the necessity of it. We are trying to do everything we can to improve it, and we welcome the kinds of suggestions and recommendations we are getting from the Auditor General.

Mr. McGurran, perhaps you could speak more precisely to the points raised by Mr. Dawson.

The Chairman: Mr. McGurran.

• 1205

Mr. L. V. McGurran (Assistant Deputy Minister, Finance and Management, Department of Public Works): Yes. I would just like to say that we welcomed the audit that was done. We go along on our own for some considerable time in developing new systems and implementing the instructions that exist from the Treasury Board, but it is valuable. We have gone along on our own for some considerable time in developing new systems and implementing the instructions that exist from the Treasury Board, but it is valuable to us to have qualified people come from outside occasionally to put our perspective, perhaps, a little straight. This audit, I think, was well done and very useful to us.

There are two points relating to the audit itself on which I would comment. I am a bit pleased to say that they found some things were satisfactory, the general management, the general approach reflected by the Department towards financial management and I am glad to see that that was confirmed. I am also glad to have had a number of deficiencies pointed up, some of which were things that we were slow in doing or were not doing.

We have indicated in the detailed reply, which has provided in appendix G, as Mr. Dawson said, that we accept every one of those recommendations and we are proceeding with the implementation of them. In some cases we have indicated when these things will be done as deadline and we understand we will be monitored to some degree during the next period of time to see that we have complied with all of them.

There are a few things in the recommendations and, I think; this was alluded to by Mr. Dawson as well that will require some decisions or participation by agencies outside the Department of Public Works specifically the Treasury Board.

[Interprétation]

D'autre part, ces considérations nous permettent une évaluation régionale et globale. Ici encore nous nous trouvons à peu près dans la même situation que le secteur privé, auquel nous avons d'ailleurs recours et, à ce niveau, nous pouvons d'ailleurs nous comparer au secteur privé.

J'évoque ces généralités pour tenter de vous faire comprendre qu'au ministère, nous sommes convaincus que la gestion financière représente un élément absolument essentiel de nos activités. M. McGurran siège à notre comité de direction et je pense que selon les sujets de discussion c'est en général à M. Fournier, directeur général des finances, que nous faisons le plus souvent appel pour venir siéger à ce comité.

De même, dans toutes nos activités régionales, le responsable de l'administration et des finances est un élément essentiel de notre comité de gestion, qui regroupe aussi le directeur de la conception et de la construction, celui de l'administration des biens et celui du personnel.

Cela ne fait donc aucun doute. Le ministère reconnaît et comprend très bien que c'est nécessaire. Nous faisons tout notre possible pour améliorer notre gestion financière et nous apprécions beaucoup le genre de suggestions et de recommandations que nous fait l'Auditeur général.

Peut-être M. McGurran pourrait-il donner quelques précisions sur les points soulevés par M. Dawson.

Le président: Monsieur McGurran.

M. L. V. McGurran (sous-ministre adjoint, Finances et gestion, ministère des Travaux publics): Oui. J'ajouterais simplement que nous avons beaucoup apprécié la vérification faite. De notre côté, nous nous efforçons déjà continuellement d'élaborer les nouveaux systèmes et d'appliquer les instructions reçues du Conseil du Trésor, mais il est précieux... pendant assez longtemps nous avons nous-mêmes tenté d'élaborer des nouveaux systèmes et d'appliquer les directives du Conseil du Trésor, et nous apprécions l'aide occasionnelle de personnes compétentes capables de redresser un peu notre perspective. Cette vérification s'est faite avec efficacité et nous a été très utile.

J'aimerais également soulever deux points relatifs à la vérification elle-même. Je puis dire avec plaisir que certains aspects se sont avérés satisfaisants, c'est-à-dire l'administration générale, l'attitude générale du ministère envers la gestion financière, ce qui a d'ailleurs été confirmé. J'ai été également heureux que l'on attire notre attention sur certaines lacunes. Il s'agissait parfois de tâches que nous assumions avec lenteur et d'autres que nous avions entièrement négligé.

Nous avons indiqué dans la réponse détaillée fournie à l'annexe G que nous acceptons chacune de ces recommandations et que nous commençons immédiatement à les appliquer. Dans certains cas nous avons indiqué que les travaux seront terminés dans le délai prescrit et nous serons surveillés dans une certaine mesure pour voir si nous nous conformons effectivement aux directives.

Certains aspects des recommandations, comme l'a dit M. Dawson, demanderont des décisions ou la participation d'organismes autres que le ministère des travaux publics, notamment le Conseil du Trésor.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. McGurran.

Gentlemen, we will adjourn at 12:15 and in the limited period between now and that point in time, I will recognize Mr. Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Monsieur le président, je voudrais simplement éclaircir un point. J'aimerais connaître le détail des six régions: leur division géographique, la ville représentant la région, et à peu près le personnel dans chacune des régions etc. Vous désirez peut-être, monsieur le sous-ministre, nous fournir ces détails pour compléter votre présentation de ce matin, lors de la prochaine séance.

The Chairman: Thank you. Are there any further questions at the moment or is it the wish that we adjourn for now?

Thank you, gentlemen. As has been stated, the Financial Management and Control Study does represent a tremendous amount of work by the Auditor General and his staff. It is not to be treated lightly. I regret the necessity of adjourning somewhat earlier today than usual, but such are the vicissitudes of being a parliamentarian. At our next meeting, which is scheduled for Tuesday May 11, we will begin with questions relating to the Financial Management and Control Study and...

Mr. Williams: We have estimates on that day, sir.

The Chairman: You have estimates on that day?

Mr. Williams: Yes, at 11 o'clock.

The Chairman: I am informed, gentlemen, that it will not be possible for Mr. Williams to be with us. It is possible for any of your staff to be here on that day?

Mr. Williams: We are dealing with the current estimates and it is principally the same team that has to deal with those subjects, sir, I am sorry.

The Chairman: Under those circumstances we will have to hold consultations with you, sir, and endeavour to have you come back to the Committee at a more convenient time. Is that possible?

Mr. Williams: Yes, we have been advised of three specific additional dates with the estimates committee. Perhaps we could get together and try to work out something that can fit in between.

The Chairman: Under those circumstances then, gentlemen, the questions on this item will have to be deferred until suitable arrangements can be made with Mr. Williams and his staff. Our next meeting, scheduled for Tuesday May 11, will be with the Department of Supply and Services. The meeting will be devoted to the Services Branch and we will consider paragraphs 8.4, 8.15, 11.15 in the Auditor General's report and from the supplement pages 275 to 279 dealing with the Financial Management and Control Study.

[Interpretation]

Le président: Merci, monsieur McGurran.

Messieurs, nous leverons la séance à 12 h 15 et avant de terminer je cède la parole à M. Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Mr. Chairman, I would simply like to clear one point. I would like to know the details of the six areas: their geographical division, the city representing the area, and the staff in each of them, et caetera. Maybe, Mr. Deputy Minister, you could give us these particulars at our next meeting to complement this morning's presentation.

Le président: Merci. Y a-t-il d'autres questions ou désirez-vous que nous ajournions dès maintenant?

Merci, messieurs. Comme on l'a déclaré, l'étude de la gestion et du contrôle financier représente une quantité considérable de travail pour l'Auditeur général et son personnel. Il ne faut pas traiter cette question à la légère. Je regrette de devoir ajourner un peu plus tôt que d'habitude aujourd'hui, mais telles sont les vicissitudes de la vie parlementaire. Lors de notre prochaine réunion, prévue pour le mardi 11 mai, nous commencerons l'interrogatoire des témoins sur l'étude de la gestion et du contrôle financier et...

M. Williams: L'étude du budget est prévue ce jour-là, monsieur.

Le président: Est-ce exact?

M. Williams: Oui, à 11 heures.

Le président: On m'informe, messieurs, que M. Williams ne pourra être avec nous mardi. Certains de vos collègues pourraient-ils revenir?

M. Williams: Nous examinons présentement le budget de l'année courante et en principe la même équipe examine ces deux questions, monsieur, vous m'en voyez désolé.

Le président: Dans ces circonstances, nous devons en discuter et tenter de fixer une date qui vous conviendrait davantage. Est-ce possible?

M. Williams: Oui, le Comité du budget nous a avisés qu'il y aurait trois autres réunions dont les dates ont été fixées. Peut-être que nous pourrions revenir dans l'intervalle.

Le président: Alors, messieurs, nous devons reporter l'étude de cette question jusqu'à ce que des arrangements aient été pris avec M. Williams et son personnel. Lors de notre prochaine réunion du mardi 11 mai, nous rencontrerons les représentants du ministère des Approvisionnements et Services. La réunion portera sur la direction des services et nous examinerons les paragraphes 8.4, 8.15, 11.15 du rapport de l'Auditeur général et du supplément aux pages 275 à 279 portant sur l'étude de la gestion et du contrôle financier.

[Texte]

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interprétation]

La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General

Mr. T. C. Dawson, Partner, Touché, Ross and Co.
(Member, Financial Management and Control Study).

From the Department of Public Works:

Mr. G. B. Williams, Deputy Minister

Mr. L. V. McGurran, Assistant Deputy Minister, Finance
and Management.

From the Treasury Board Secretariat:

Mr. S. Mensforth, Director, Employee and Administrative Services Division.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. R. Chatelain,

M. T. C. Dawson, associé, Touché, Ross and Co.

Du ministère des Travaux publics:

M. G. B. Williams, sous-ministre,

M. L. V. McGurran.

Du Secrétariat, Conseil du Trésor:

M. S. Mensforth, Division des services aux employés et
des services administratifs.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 58

Tuesday, May 11, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CAI XC 16
- 871
D
CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 58

Le mardi 11 mai 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

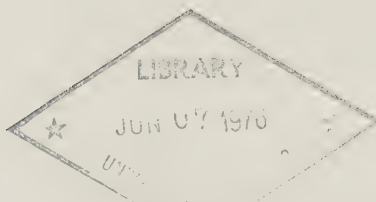
Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session
Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la
trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 11, 1976
(72)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:05 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Blackburn, Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Francis, Joyal, Robinson and Towers.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General; Mr. R. D. Bromley (Executive Interchange) Partner, Price, Waterhouse and Co. *From Supply and Services Canada:* Mr. J. L. Fry, Deputy Minister (Services) and Deputy Receiver General for Canada; Mr. Jean Caron, Assistant Deputy Minister, Operational Services; Mr. Bernard Vaillant, Director, Superannuation Division; Mr. E. O. Landry, Director General, Administration.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from Mr. T. C. Greig, Assistant Deputy Minister (Finance), Department of National Defence, dated 7 May, 1976 clarifying evidence given on May 4, 1976 (*Issue No. 56*) re Paragraph 8.14—Cost of unused accommodation, Halifax-Dartmouth, Nova Scotia (see APPENDIX "CCCC");

(Later)

Answers to a list of questions previously sent to the Department of Supply and Services on 15 April, 1976 presented to the Committee by Mr. J. L. Fry, Deputy Minister of Services, 29 April, 1976 concerning various paragraphs in the Auditor General's Report 1975 and Supplement (see APPENDIX "DDDD").

The Chairman called the following items from the Auditor General's Report 1975 and Supplement:

PARAGRAPH 8.15—Suspension of the new pay system.

PARAGRAPH 11.15—Errors in Public Service superannuation pension and contribution calculations.

PARAGRAPH 8.4—Improper charge to 1974-75 appropriations.

From the Supplement to the Auditor General's Report—Financial Management and Control Study (pages 275-279).

The witnesses made statements and were questioned thereon.

PROCES-VERBAL

LE MARDI 11 MAI 1976
(72)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 05 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (*président*).

Membres du Comité présents: MM. Blackburn, Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Francis, Joyal, Robinson et Towers.

Témoins: Du bureau de l'Auditeur général: M. R. Chatelain, sous-auditeur général; M. R. D. Bromley, (Programme de permutation des cadres), Associé de Price, Waterhouse and Co. *D'Approvisionnement et Services Canada:* M. J. L. Fry, sous-ministre des Services et sous-receveur général du Canada; M. Jean Caron, sous-ministre adjoint, Services opérationnels; M. Bernard Vaillant, directeur, Division des pensions de retraite; M. E. O. Landry, directeur général, administration.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre: Que les Comptes publics pour l'année financière se terminant le 31 mars 1975 et le Rapport de l'Auditeur général y afférent soient déferés au Comité permanent des comptes publics.

Conformément à une motion adoptée à la séance du 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre de M. T. C. Greig, sous-ministre adjoint, (Finances) ministère de la Défense nationale, en date du 7 mai 1976, expliquant les témoignages présentés le 4 mai 1976 (*fascicule n° 56*) concernant le paragraphe 8.14—Dépenses relatives à des locaux inoccupés, Halifax-Dartmouth, Nouvelle-Écosse (*Voir APPENDICE «CCCC»*).

(Ultérieurement)

Réponses à une liste de questions adressées au ministère des Approvisionnements et Services, le 15 avril 1976, présentée au Comité par M. J. L. Fry, sous-ministre des Services, le 29 avril 1976, concernant différents paragraphes du rapport de 1975 de l'Auditeur général du Supplément au rapport. (*Voir APPENDICE «DDDD»*).

Le président met en délibération les postes suivants du rapport de 1975 de l'Auditeur général et du Supplément au rapport.

PARAGRAPHE 8.15—Interruption du nouveau système de paie.

PARAGRAPHE 11.15—Erreurs dans le calcul des cotisations et des pensions du Compte de pension et de retraite de la Fonction publique.

PARAGRAPHE 8.4—Imputation irrégulière à un crédit de 1974-1975.

Du supplément du rapport de l'Auditeur général—Étude de la gestion et du contrôle financiers (pages 275-279)

Les témoins font des déclarations et sont ensuite interrogés.

And questioning continuing,

L'interrogation se poursuit.

At 12:44 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

A 12 h 44, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, May 11, 1976

[Texte]

The Chairman: Order, gentlemen. Our quorum is 11. However, in our organizational meeting, the Committee authorized the Chairman to hold meetings to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present so long as there be at least four members present and that both government and opposition members are present, and we now qualify.

I would like to state that a letter clarifying evidence given by the Department of National Defence witness, Mr. Stoddart, on May 4, 1976, has been received and will be printed as an appendix to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence*.

We have with us today witnesses from the Department of Supply and Services as well as the Auditor General, the Deputy Auditor General and his associates, to commence our hearings on the Department of Supply and Services. For the benefit of members, I would ask the Deputy Auditor General and Mr. Fry, the Deputy Minister of Services, to introduce their associates. M. Chatelain.

Mr. R. Chatelain (Deputy Auditor General): Thank you, Mr. Chairman. Assisting us today, representing the Office of the Auditor General, is Mr. B. H. Kuhn, the Director General of Audit Operations with our office, who joined us recently from the Treasury Board Secretariat where he was a senior project leader. Assisting us as well today will be Mr. J. B. Smith, an Audit manager with the audit office. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain.

Mr. Fry.

Mr. J. L. Fry (Deputy Minister of Services, Department of Supply and Services): Mr. Chairman, assisting me today is Mr. Jean Caron, Assistant Deputy Minister Operational Services. I also have with me Mr. Wally Muir, Assistant Deputy Minister, Management Services; Mr. Brian Crossfield, the Director General of Compensation Services Branch; Mr. Bernie Vaillant, Director of Superannuation Division; and Mr. Oscar Landry, Director General of Administration. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Fry.

Now gentlemen, we have listed for discussion today three paragraphs: paragraphs 8.4, 8.15 and 11.15, and we hope to conclude the discussions and questions on these three items by 12.30 p.m. To make certain that we devote as much time as possible to these matters, I would suggest that we begin our questions on paragraph 8.15 followed by paragraph 11.15, and then finally paragraph 8.4.

Paragraph 8.15 deals with the suspension of the new pay system. It is on page 83 of the Auditor General's report. I would first ask for a statement from the Deputy Auditor General, M. Chatelain, on this matter, followed by a statement from Mr. Fry. M. Chatelain.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 11 mai 1976.

[Interprétation]

Le président: Messieurs, la séance est ouverte. Notre quorum est de 11, mais lors de notre réunion d'organisation, le Comité m'a autorisé à présider les séances, à entendre les témoignages et à en autoriser l'impression en l'absence d'un quorum, à condition que quatre membres du Comité soient présents et que le gouvernement et l'opposition soient représentés, ce qui est le cas actuellement.

J'aimerais mentionner que le Comité a reçu une lettre concernant le témoignage donné par M. Stoddart du ministère de la Défense nationale, le 4 mai 1976; elle sera annexée aux délibérations d'aujourd'hui.

Nous accueillons aujourd'hui les représentants du ministère des Approvisionnements et Services ainsi que du Bureau de l'Auditeur général, c'est-à-dire le sous-auditeur général et ses associés. Je demanderais au sous-auditeur et à M. Fry, sous-ministre (Services), de nous présenter leurs collègues. Monsieur Chatelain.

M. R. Chatelain (Sous-auditeur général): Merci, monsieur le président; je vous présente M. B. H. Kuhn, directeur général des travaux de vérification au Bureau de l'Auditeur général, qui a quitté récemment le secrétariat du Conseil du Trésor où il était chef des projets. Nous accompagnons également aujourd'hui M. J. B. Smith, gestionnaire de vérification au Bureau de l'Auditeur général. Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Chatelain.

M. Fry.

M. J. L. Fry (sous-ministre des Services ministère des Approvisionnements et Services): Monsieur le président, je vous présente M. Jean Caron, sous-ministre adjoint aux services opérationnels; M. Wally Muir, sous-ministre adjoint aux Services de gestions; M. Brian Crossfield, directeur général des services de rémunération; M. Bernie Vaillant, directeur de la Division des pensions de retraite; et M. Oscar Landry, directeur général de l'Administration. Merci.

Le président: Merci, monsieur Fry.

La discussion d'aujourd'hui doit porter sur trois paragraphes, soit les paragraphes 8.4, 8.15 et 11.15, et nous espérons avoir terminé la discussion vers 12 h 30. Pour que nous puissions traiter le plus longtemps possible de ces questions, je suggère que nous commençons par le paragraphe 8.15, puis que nous continuions par les paragraphes 11.15, et 8.4.

Le paragraphe 8.15 porte sur l'interruption du nouveau système de paie. Vous le trouverez à la page 88 du rapport de l'Auditeur général. Je demanderais d'abord au sous-directeur général, M. Chatelain, s'il a quelque chose à déclarer à ce sujet, puis je céderai la parole à M. Fry. Monsieur Chatelain.

[Text]

8.15 Suspension of the new pay system

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, an attempt by the Department of Supply and Services to develop a centralized computer pay system resulted in initial failure of the system following a four-year developmental period. A study of alternative approaches resulted in the department opting to direct further development toward a decentralized system utilizing the standardized input-output procedures and documentation, and, where possible, the processing design concepts developed for the centralized system. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain. Mr. Fry.

Mr. Fry: Mr. Chairman, I think the only thing I would say at this point is that, of course, our efforts are now being directed towards the regional pay system, which is the direction that it has been decided to go in order to improve pay over the next two or three years. This system should result in a number of economies and also in improving the pay procedures and the currency of pay.

We have discussed with the Auditor General and his staff the direction we are taking and we have invited them to participate with us in the study we are undertaking on this system to ensure that, as the system develops, the auditability of the system is good and that we have built in proper audit trails, and also to take advantage of any other suggestions and comments that the Auditor General and his people may have as this develops. I think this co-operation between our two staffs is an essential part of the development of this sort of system. I would like to thank the Auditor General for accepting the invitation to participate with us in this study. I hope that in this way it will be a better system when it is finally installed.

• 1110

The Chairman: Thank you, Mr. Fry. Before I open the meeting to questions, gentlemen, I neglected to mention that we are required to deal today with the *Supplement to the Annual Report of the Auditor General for 1975 on the Financial Management and Control Study*, pages 275 to 279. I will ask you to keep your questions brief and responses brief so hopefully we can conclude the work that has been laid out for us today.

My first questioner is Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. Could I raise a point of order? Forgive me if it was dealt with in my absence last week. Have we established a procedure of sending out questions to the departments that are going to be coming before us? We have now received the answers but as far as I am aware no system has been established for having these questions and answers on the record. I would like to know what the Committee plans to do about having them recorded?

The Chairman: Mr. Clarke, these questions and responses are generally attached as an appendix to the *Minutes of Proceedings of the meeting*.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Is that an established procedure. Will that be happening, Mr. Chairman?

[Interpretation]

8.15 Interruption du nouveau système de paie

M. Chatelain: Monsieur le président, la mise sur pied par le ministère des Approvisionnements et Services d'un système informatique central a abouti à un échec après quatre années d'essai. Le ministère a donc envisagé d'autres possibilités et essayé d'adopter un système décentralisé qui utiliserait les méthodes normalisées d'entrée-sortie, ainsi que la documentation et, là où cela était possible, les concepts de traitements mis au point pour le nouveau système centralisé. Merci.

Le président: Merci, monsieur Chatelain. Monsieur Fry.

M. Fry: Je veux simplement dire que nos efforts visent la réalisation d'un système régional de paie, puisque c'est ce que nous avons décidé de faire pour les deux ou trois prochaines années. Cela devrait nous permettre de réaliser certaines économies et d'améliorer les procédures et le traitement courant de la paie.

Nous avons discuté avec l'Auditeur général et son personnel de la direction prise et nous les avons invités à participer à l'étude entreprise du système, pour que nous puissions nous assurer qu'au fur et à mesure de son élaboration, il soit possible d'en vérifier la valeur. Nous espérons également ainsi profiter des suggestions et des commentaires que pourraient nous faire l'Auditeur général et son personnel. La coopération entre nos personnels est une condition essentielle de la mise au point d'un pareil système. C'est pourquoi je tiens à remercier l'Auditeur général d'avoir bien voulu accepter de participer à cette étude, ce qui, je l'espère nous permettra de réaliser un système meilleur.

Le président: Je vous remercie, monsieur Fry. Avant de passer aux questions, j'ai oublié de vous signaler que nous devons examiner aujourd'hui le *Supplément au Rapport annuel de l'Auditeur général pour l'année 1975* traitant de l'étude de la gestion et du contrôle financiers, pages 197 à 202. C'est pourquoi je vous demanderais d'être brefs, aussi bien en ce qui concerne les questions que les réponses, afin que nous puissions terminer nos travaux.

Le premier inscrit sur ma liste est M. Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je vous remercie, monsieur le président. Puis-je invoquer le Règlement? Je m'excuse si cette question a déjà été traitée en mon absence la semaine dernière. A-t-on décidé que désormais nous adresserions copie de nos questions aux ministères qui comparaitraient devant nous? Nous avons obtenu les réponses mais, à ma connaissance, rien n'a été prévu pour faire paraître les questions et les réponses dans le compte rendu de nos réunions. J'aimerais savoir ce que le Comité compte faire à ce propos.

Le président: D'ordinaire les questions aussi bien que les réponses figurent en annexe au compte rendu de la réunion.

M. Clarke (Vancouver Quadra): S'agit-il d'une procédure établie et est-ce bien ce qui va se passer, monsieur le président?

[Texte]

The Chairman: That is our plan, to table these as an appendix to our *Minutes of Proceedings*.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. Dealing then with the pay system that failed, I wonder if I could be put straight on just when did this system fail. In other words, are we using another new system now? I would like to hear about the time element here.

The Chairman: Mr. Fry.

Mr. Fry: No, the new pay system that failed was not a system that was operating. The system that is still operating on pay is the one that was operating when that study commenced to try to develop a new pay system. There was a number of difficulties with that existing system; some of those difficulties have since been overcome but it is still a system which is operating on an ageing computer which is really not properly designed for the kind of problems that we have today with the many collective agreement decisions coming in and the volume of pay that we have. However, it is operating effectively, if not exactly efficiently in terms of the cost per unit.

However, since that time, we have introduced regional pay and we have been decentralizing a number of accounts out of the central pay system in Ottawa. This is having the effect of lightening the load in Central Pay Office and helping us to continue to keep the pay system running until we do come up with a new system. We have decentralized approximately 100,000 accounts out of the central pay system to the regions to date and we will probably be decentralizing another 18,000 to 20,000 this year. However, we cannot go completely to that until we have developed the new regional system which will cover the total system.

The answer to your question is that there was a system running, that system is still running with some modifications. The system that was being developed was a new system. The testing on it started in 1975 but it only got up to 4,000 accounts, it became obvious to the administration that was there at that time that it was not going to work for a number of reasons and the decision was taken to abort that system.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Could I ask then, Mr. Chairman, if I am correct in my assumption now that the problems that developed in the late nineteen-sixties and were sought to be solved by the implementation of the 1968 system, if I can call it that, at which time a Univac computer was obtained and that that Univac—was it obtained, by the way?

Mr. Fry: The Univac computer was obtained. It was not justified at that time solely on the basis of new pay. That is, we have many applications. There was a need for a new computer and since then we have acquired another Univac. So that we have two 1108 Univacs now fully occupied, not on pay, some parts of pay, but on many other operations that are required.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Then the same system is still being operated now as was being operated, let us say, 10 years ago?

• 1115

Mr. Fry: Basically. I will let Mr. Caron, who is more technically competent, fill in on that.

[Interprétation]

Le président: Oui, nous avons bien l'intention d'annexer ces documents au compte rendu de la réunion.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je vous remercie, monsieur le président. J'aimerais connaître la date précise à laquelle le système de paie a échoué et aussi si ce système a été remplacé par un nouveau système.

Le président: Monsieur Fry.

M. Fry: Le nouveau système qui a échoué n'était pas opérationnel. Le système de paie qui fonctionne actuellement est celui qu'on utilisait lorsqu'on a cherché à mettre au point un nouveau système de paie. En effet, l'ancien système présentait un certain nombre de difficultés, dont plusieurs ont depuis lors été surmontées; néanmoins, il s'agit d'un système utilisant un ordinateur déjà vieux et qui n'a pas été conçu pour résoudre les problèmes auxquels nous devons faire face, compte tenu du nombre important des accords salariaux conclus ainsi que du nombre de salaires à payer. Toutefois le système fonctionne bien, même s'il n'est pas aussi efficace qu'il aurait pu l'être.

Depuis lors, le système de paie a été régionalisé et plusieurs comptes ont été décentralisés. Cela a eu pour effet d'alléger la tâche du bureau central de paie en nous permettant notamment de garder l'actuel système de paie jusqu'à ce qu'on réussisse à en mettre sur pied un nouveau. Jusqu'à présent, nous avons réussi à décentraliser quelque 100,000 comptes et 18,000 à 20,000 autres comptes le seront vraisemblablement avant la fin de l'année. La décentralisation ne sera toutefois pas terminée tant qu'on n'aura pas réussi à mettre en place le nouveau système régional pour l'ensemble de notre régime de paie.

Pour répondre à votre question, l'ancien système de paie fonctionnait toujours. C'est en 1975 qu'on a commencé à effectuer des tests sur le nouveau système de paie qui n'a traité que 4,000 comptes seulement, lorsque l'administration est arrivée à la conclusion que pour diverses raisons, le nouveau système ne marcherait pas et qu'il fallait donc y mettre fin.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Est-ce bien exact de dire que les difficultés qui s'étaient présentées à la fin des années soixante et qu'on avait cru résoudre grâce au système mis en place en 1968... grâce notamment à l'ordinateur Univac dont l'acquisition avait été faite à cette époque, n'est-ce pas?

M. Fry: En effet, nous avons acquis l'ordinateur Univac, dont l'utilisation ne se justifiait pas uniquement par le nouveau système de paie, car il devait servir à de nombreuses autres fins. Depuis lors nous avons d'ailleurs acquis un autre ordinateur Univac. Nous avons à l'heure actuelle deux Univac 1108, travaillant à plein temps, en partie pour la paie et en partie pour d'autres opérations.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Donc le système actuel ne diffère guère de celui utilisé il y a 10 ans?

M. Fry: En principe, oui. Je demanderai à M. Caron qui connaît mieux les détails techniques de vous donner plus de renseignements à ce sujet.

[Text]

Mr. Jean Caron (Assistant Deputy Minister, Operational Services, Department of Supply and Services): The answer is yes, sir. It is still the central pay division system for two thirds of the employees. This system is about 10 years old but it has evolved over time to keep up with the many changes that have happened in the pay environment.

Mr. Clarke (Vancouver-Quadra): The new system, then, using the Univac, which was developed over a six-year period, has been scrapped, as it were. We are all back to the 10-year old system, then?

Mr. Caron: The 10-year old system, which has been updated to keep up with the environment, within the limitations of the system, yes, sir.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): What is it the intention, then, Mr. Chairman, to do to replace the present system, and when is action expected?

Mr. Fry: As soon as the system was cancelled a task force was set up within the Department—that would be late 1974, the beginning of 1975—to study alternatives. That group worked for about four months. It looked at four different alternatives that could be considered for pay. One was to upgrade the current central pay system. Another was to upgrade the current regional pay system. Another was to modify and restructure the new pay system, that is, the one that had been dropped. The fourth was to buy a commercial utility package for adaptation to the government environment. A group looked at each of those alternatives and it reported in 1975, around the end of spring.

The strong recommendation came forward from that group that the way to proceed was to upgrade the current regional pay system. This would make use of computers that the Department already had in the regions, the 60-40 computers, and would convert the central pay system here in Ottawa also to a regional system so that we would have a compatible system right across the country that would be able to respond close to the clients and could be easily decentralized in accordance with government decentralization. A decision was then taken by the Department—Treasury Board, by the way, were part of the study team—that we would move toward the regional pay system. So that has proceeded.

This is something that does not all have to be introduced at the same time. Portions of it can be introduced, which means that we are able to test portions of it to introduce it gradually. It is not the one big-bang system we had before that, if it did not work, it was not possible to carry on. This will be introduced over a period of time. Around January 1, 1977, we will have a compatible coding system. This is the first thing that has to be introduced so that the central pay system and the regional systems can be made one system. We then move on from there through two or three other stages, and within probably two years from then we would hope to have the complete system operating.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I am not sure how my time is, Mr. Chairman, but I would be willing to defer for the moment and go for a second round. I do have something else.

[Interpretation]

M. Jean Caron (Sous-ministre adjoint, Services opérationnels, ministère des Approvisionnements et Services): Essentiellement, il s'agit du même système, à savoir le système central de la paie dont relèvent deux tiers des employés. Ce système a été mis au point il y a dix ans environ, avec des mises à jour pour tenir compte de l'évolution des modalités de la paie.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Ce qui veut dire que le nouveau système utilisant l'Univac et dont la mise au point a exigé six ans a été mis au rancart pour revenir au système qui remonte à 10 ans déjà?

M. Caron: Oui, un système qui remonte à 10 ans mais qui a été tenu à jour, compte tenu de ses limites inhérentes.

M. Clarke (Vancouver-Quadra): Que comptez-vous faire pour remplacer l'actuel système?

M. Fry: Dès que le nouveau système a été annulé, un groupe de travail a été constitué au sein du Ministère, vers la fin de 1974, ou le début de 1975, pour étudier différentes solutions. Ce groupe a travaillé pendant quatre mois environ en étudiant notamment quatre solutions différentes. Une solution consistait à améliorer le système de paie central actuellement en vigueur; une deuxième à améliorer le système de paie régional actuellement en vigueur, la troisième à modifier le nouveau système de paie, solution qui a été rejetée et la quatrième, à acheter un système en vue de l'adapter aux besoins du gouvernement. Les spécialistes ont étudié ces quatre solutions, après quoi ils ont soumis leur rapport au printemps de 1975.

La solution préconisée par ce groupe consiste à améliorer le système de paie régional actuellement en vigueur. Cette solution permettrait d'utiliser les ordinateurs 40-60 du Ministère actuellement en place dans les régions, en convertissant le système central de paie d'Ottawa en un système régional, ce qui nous donnerait un système unifié pour l'ensemble du pays, lequel tout en tenant compte des besoins de la clientèle pourrait être facilement décentralisé en cas de besoin. Le Ministère, le Conseil du trésor, a opté en faveur de la régionalisation du système de paie. C'est ce qui a été fait.

Mais tout ne doit pas être fait en même temps. Au fur et à mesure de l'avancement des travaux, nous pourrions ainsi faire les vérifications nécessaires, alors qu'avec l'autre système, c'était tout ou rien et s'il ne marchait pas, il fallait tout abandonner. Donc celui-ci sera introduit graduellement. Vers le 1^{er} janvier 1977, un système de codage uniforme devrait être en place, ce qui est la première étape pour unifier le système de paie central et les systèmes régionaux. Ensuite nous passerons par deux ou trois autres étapes et d'ici deux ans, le système pourrait être entièrement opérationnel.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Comme j'ignore combien de temps il me reste encore, je m'arrêterai pour l'instant en vous demandant, monsieur le président, de bien vouloir m'inscrire pour un second tour. J'aurai d'autres questions à poser.

[Texte]

• 1120

The Chairman: Hopefully, we will not have second rounds. We have three other items besides this one to deal with, Mr. Clarke, and we should deal with our entire program today. Therefore I hope we can conclude each round and go on to our next study.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Maybe I could have a supplementary round. I want to get another document.

Le président: Monsieur Joyal.

M. Joyal: Merci, monsieur le président. Est-ce que nos témoins pourraient nous dire si à l'origine, des firmes privées de consultants ont été impliquées dans la définition de la mise sur pied du programme?

M. Caron: La réponse est non, monsieur.

M. Joyal: Lorsque le ministère a procédé à l'acquisition du système et de l'ordinateur, quelles sont les entreprises qui avaient été approchées pour soumettre des projets qui correspondaient aux besoins tels que le groupe de travail les avait précisés à ce moment-là?

M. Caron: Je ne peux pas répondre précisément à votre question parce que je ne faisais pas partie de l'équipe à ce moment-là, en 1968. Mais d'après ce que je comprends, on a suivi les procédures normales qui exigent que nous invitations tous les manufacturiers d'ordinateurs à participer à la vente. Ensuite, nous demandons à ceux qui sont intéressés de préparer des tests pour établir l'efficacité de leur ordinateur en fonction des applications que nous avons en vue.

Je sais qu'il y a eu plus d'une compagnie; mais je ne peux pas répondre avec plus de précision.

M. Joyal: Est-ce que vous pourriez éventuellement nous faire parvenir une réponse précise à ce sujet?

M. Caron: Je crois que oui, monsieur.

M. Joyal: Ceci est assez étonnant pour une personne qui n'est pas spécialiste des systèmes opérationnels, et des systèmes d'informatique de cette nature-là, mais pourquoi n'avez-vous pas suffisamment tenu compte au départ de la complexité des données qui allaient être soumises à l'appréciation du système, ce qui a amené, finalement, l'échec du système tel que défini à l'origine?

Une deuxième question, parce que je vois que le temps passe. Comment cela se fait-il que vous ayez dû attendre qu'un montant de 3.8 millions de dollars soit dépensé avant de vous rendre compte que le système n'allait pas donner les résultats escomptés, et qu'il fallait recommencer à définir un nouveau système décentralisé comme celui que vous nous proposez ce matin?

Mr. Fry: Mr. Chairman, there were many reasons why the system failed. Again, I was not in the department at the time, and we really have a new team here today, not the one that was involved in it. Probably the best way to answer your question is to quote from the management audit report made at the time, which indicates the kinds of difficulties that were encountered and that resulted in the system failing. Mr. Caron will go over those points.

[Interprétation]

Le président: J'espère qu'il n'y aura pas de deuxième tour car nous avons encore deux ou trois autres questions à étudier, monsieur Clarke, et nous devrions pouvoir terminer notre ordre du jour aujourd'hui. C'est pourquoi j'espère que nous terminerons chaque tour pour passer au point suivant.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je pourrais peut-être poser une question supplémentaire, car je voudrais obtenir un certain document.

The Chairman: Mr. Joyal.

Mr. Joyal: Thank you, Mr. Chairman. Could our witnesses tell us whether private consulting firms were involved in the setting up of this program?

Mr. Caron: The answer is no.

Mr. Joyal: When the Department decided to acquire a new computer system what companies were asked to tender corresponding to the needs as defined by the study group?

Mr. Caron: I cannot answer you in detail as I did not work in the Department in 1968. But I was given to understand the normal procedures were applied according to which all computer manufacturers are asked to submit offers. Then we asked those who were interested to set up a series of tests to prove the efficiency of their computer for our applications.

I know that more than one company was involved but that is all the detail I can give you.

Mr. Joyal: Could you provide the Committee with a more exact answer?

Mr. Caron: I think so.

Mr. Joyal: Although I am not a computer specialist, I find it rather strange that you should not, right at the outset, taken into account the complex data which would be fed to the computer and which caused its failure.

Why did you have to wait until \$3.8 million had been spent before you realized that the system would not provide the results you had hoped for, that you would therefore have to scrap it and try to set up a new decentralised system, such as the one you mentioned this morning?

M. Fry: Le système a échoué pour diverses raisons. Je vous rappelle à nouveau que je ne faisais pas partie du ministère à l'époque et que l'équipe actuellement en place est tout à fait neuve. La meilleure façon de répondre à votre question est de citer un extrait du rapport de vérification effectué à l'époque, rapport qui énumère les difficultés qui se sont présentées et qui sont à l'origine de l'échec. Je demanderais à M. Caron de vous exposer ces points.

[Text]

M. Caron: En général, la raison principale qui explique la faillite du système est que le projet était trop ambitieux. D'autre part, c'est qu'au point de départ nous avions les connaissances pratiques du moment. Plutôt que d'essayer d'améliorer le système de paie en progressant par courtes étapes, la décision a été prise de créer un nouveau système à partir d'une base zéro, si vous voulez, en nous servant d'une technologie qui, au point de vue théorique, était très avancée à ce moment-là, mais qui, au point de vue pratique, était tout à fait nouvelle pour nous. A cause de tout cela: avoir été trop ambitieux, et avoir essayé de faire le changement en une seule étape, en gros cela a provoqué l'échec.

Pour répondre à votre seconde question: pourquoi avous-nous attendu d'avoir dépensé 3.8 millions de dollars avant de nous apercevoir que le système ne marcherait pas? En partie, cela reflète peut-être un optimisme mal fondé de la part des responsables. Mais, en réalité, c'est un risque inhérent à l'approche qui a été prise. Selon cette approche, il fallait régler tous les problèmes en une seule étape; pour avoir des résultats concrets, il fallait presque attendre que le développement complet de cette étape soit terminé.

M. Joyal: Qui étaient les responsables qui travaillaient à la mise au point du système? Est-ce que c'était un groupe mixte de représentants du Conseil du Trésor et de votre ministère ou si d'autres ministères ou d'autres agences gouvernementales étaient également impliqués?

M. Caron: Non, le travail...

• 1125

M. Joyal: Pardon?

M. Caron: Le travail a été fait surtout par des équipes de notre ministère.

M. Joyal: D'après la réponse que vous nous donnez, vous semblez dire qu'au départ il y a eu un manque de réalisme de la part des planificateurs en ce qui concerne les objectifs que le système devait atteindre et en ce qui concerne le déroulement pratique de la mise au point du système. Est-ce que les personnes qui ont participé à ces travaux sont les mêmes que celles qui participent actuellement à la mise au point du système décentralisé ou qui le font fonctionner?

M. Caron: Il y a quelques individus qui ont travaillé à mettre au point le nouveau système de paye et qui sont encore chez nous.

M. Joyal: Lorsque vous avez pris la décision d'aller de l'avant à la suite de l'approbation du Conseil du Trésor, quelle évaluation avez-vous faite de la compétence technique de votre personnel, avant de lui confier la responsabilité de la mise au point du système?

The Chairman: Mr. Fry?

Mr. Fry: Mr. Chairman, this project goes back to 1968. This Department did not even exist at that time as Supply and Services. It was the Controller of the Treasury. The decisions were made back at that time and then it proceeded over quite a number of years. Over that period of time, although there are a few of the same people who were involved initially, I think probably there were very few. Also, there were changes of personnel in such a long, massive project that the task force leaders, the people running the thing, changed several times of a period of time. It is very difficult for us to comment at this point in time as to what checks were made at the time. I presume that the people who made the recommendations were the competent planners of the controller-treasury organization

[Interpretation]

Mr. Caron: The main reason for the systems failure is that it was too ambitious. Also at the outset we had very limited practical knowledge. So rather than try to improve the system gradually, it was decided to set up a new system starting from scratch using a highly advanced technology from the theoretical point of view which, from the practical point of view, was totally new to us. So the failure of the system is due to the fact that, on the one hand, it was too ambitious and, on the other hand, that we tried to change everything at once.

You also asked why we waited until \$3.8 million had been spent before noticing that the system could not possibly work. In part, maybe this reflects an unwarranted optimism from the responsible people, but in fact this risk arises from the approach chosen. According to this approach, all problems had to be resolved in one step; to have concrete results, we almost had to wait until each step was completely over.

Mr. Joyal: Who participated to the development of this system? Was it a joint group from the Treasury Board and from your department or did other departments or other government agencies also participate in it?

Mr. Caron: No, there were not.

Mr. Joyal: I beg your pardon?

Mr. Caron: The work was mostly done by teams within our department.

Mr. Joyal: According to the answer you just gave us, it seems that initially the planners were not very realistic concerning the results and the implementation of the system. Are the persons who participated to this work also presently participating to the development and the implementation of the decentralized system?

Mr. Caron: Some individuals who participated to the development of the new pays system are still with us.

Mr. Joyal: When you decided to proceed, following Treasury Board's approval did you assess the technical expertise of your staff before putting them in charge of the development of the system?

Le président: Monsieur Fry?

M. Fry: Monsieur le président, ce projet remonte à 1968. Le ministère des Approvisionnement et Services en tant que tel n'existait même pas à ce moment-là. Il relevait du Contrôleur du Conseil du Trésor. Les décisions ont été prises à ce moment-là et un certain nombre d'années se sont écoulées ensuite. Très peu de gens qui étaient là au départ sont restés pendant toute cette période. De plus il y a eu tellement de changements au sein du personnel, étant donné la durée du projet et sa complexité, que plusieurs personnes ont été chargées consécutivement du groupe de travail. Il nous est très difficile de vous dire maintenant quelles vérifications ont été effectuées à ce moment-là. Je suppose que les gens qui ont fait la recommandation étaient les planificateurs très compétents du contrôleur de

[Texte]

at that time, and they were making the recommendations on the basis of the information and the kind of approach that I guess seemed to be dictated in relation to computers at that time. I think there was more feeling at that time that one could go for the big system and that that was the answer. I think it has been shown since then that the big all-encompassing system is perhaps not the right way to approach some of these massive problems.

The Chairman: Thank you. Do you have a follow-up on this, Mr. Clarke?

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Yes. Could I, Mr. Chairman?

The Chairman: Yes.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): It had to do with a new system. The thing I wanted to get was a letter that I would like to quote a paragraph from, and it is quite current. This is what concerns me, Mr. Chairman, because I am afraid that the problems are not in the process of being solved.

This letter comes from the Canada Post Office in Vancouver and it is signed by the Personnel Manager for the B.C. and Yukon Postal District. It came about because I was trying to help a constituent who had been terminated and he was not getting any money. I think the dates are significant because he was terminated on December 19. The paragraph I would like to read is this one:

All pay documents necessary to finalize his pay and superannuation refunds were submitted in January 1976. Regretfully, service from our central pay office in Ottawa has deteriorated to such an extent that we can only guess his final pay will reach us about mid-March. At the request of the Unemployment Insurance Commission, the separation certificate was forwarded direct to their local office on January 30, 1976.

That is the end of the quote, Mr. Chairman. I do not think the last sentence bears on this group that is before us today. But here is a situation, then, when a man was terminated on December 19 and is expected to wait for three months before getting his termination. I would like to hear the department officials comment on whether this is normal and if they think that is right.

The Chairman: Mr. Fry.

Mr. Fry: Mr. Chairman, that specific case we have looked into, and we can give the facts on this specific case. But I think it is better to talk about the general issue of service from the central pay office. The service from the central pay office has improved generally over the last several years, to the point where we were getting down to the backlog days of work, which was running in the neighbourhood of two or three days. This was the case last June, July, August—through those periods. This is considered to be, I think, a pretty efficient service in terms of the type of operation that we have.

At the same time, we are decentralizing accounts, as I mentioned, in order to try and get accounts closer to the people who are involved. We cannot go all the way with this with the present system but we are talking with the Post Office at the moment about the possibility of decentralizing some accounts for them at this point in time in order to try and make the distance less.

[Interprétation]

l'époque et qu'ils se sont fondés sur les connaissances qu'on avait à l'époque en matière d'informatique. Je crois qu'à ce moment-là on croyait qu'il valait mieux établir un système central. Depuis, il a été démontré que ce genre de système global n'est pas la meilleure solution.

Le président: Merci. Voulez-vous ajouter quelque chose, monsieur Clarke?

M. Clarke (Vancouver Quadra): Oui. Me le permettez-vous?

Le président: Oui.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Mon observation porte sur un nouveau système. J'aimerais citer un extrait d'une lettre qui me semble refléter la situation actuelle. Je crains qu'on ne tente pas vraiment de résoudre les problèmes.

Cette lettre provient du bureau du ministère des Postes de Vancouver et elle est signée par le Directeur du personnel pour le District postal de la Colombie-Britannique et du Yukon. Elle m'a été envoyée lorsque je tentais d'aider un électeur qui avait été congédié et qui n'obtenait pas d'argent. Je crois que les dates sont assez significatives car il a été congédié le 19 décembre. J'aimerais vous lire le paragraphe suivant:

Tous les documents nécessaires pour effectuer les remboursements de salaires et de pensions de retraite ont été présentés en janvier 1976. Malheureusement, le service de notre bureau de paye central d'Ottawa s'est tellement détérioré que nous prévoyons recevoir l'état final de sa rémunération vers le milieu de mars, mais nous n'en sommes pas sûrs. A la demande de la Commission de l'assurance-chômage, le certificat de cessation d'emploi a été envoyé directement à son bureau régional le 30 janvier 1976.

Fin de la citation, monsieur le président. Je ne crois pas que la dernière phrase concerne le groupe qui comparait devant nous aujourd'hui. Voici la situation: un homme a été congédié le 19 décembre et il doit attendre trois mois avant d'obtenir l'état de sa rémunération. J'aimerais savoir si cela se produit souvent et si cette situation vous paraît normale?

Le président: Monsieur Fry.

M. Fry: Nous avons étudié ce cas en particulier et nous pouvons vous donner les faits. Mais je crois qu'il vaudrait mieux parler en général de la qualité du service du bureau central de la paye. Le service du bureau central de la paye s'est amélioré au cours des dernières années, et nous avions pu rattraper le retard, qui était d'environ deux ou trois jours. C'était le cas en juin, juillet et août dernier. On peut dire que c'est un service assez efficace étant donné la nature de nos activités.

En même temps, nous décentralisons certains comptes, comme je l'ai mentionné, afin de nous rapprocher des gens concernés. Nous ne pouvons effectuer une décentralisation générale dans le cadre de notre système actuel, mais nous parlons avec le ministère des Postes de la possibilité de décentraliser certains de leurs comptes afin de réduire les distances.

[Text]

We did run into a problem as a result of the massive Post Office settlement and all of the various pay activities that occurred as a result of those settlements. There were people who were working for periods of time and we had very many actions to take. Also, there were refunds that had to be made as a result. This resulted in a very heavy work concentration at the central pay office which did cause delay in the Post Office accounts. We have had to put extra staff on over a period of two or three months. We have an agreement with the Post Office on our targets for getting this back down to a normal workload. We are very close to being back down now and I think our target is the end of this month. We will then be back to the two or three days of backlog.

But the present system is such that when we are faced with that sort of workload, it is very heavily personnel-related and it does require us to make special efforts to try and meet that sort of situation, which does not occur very often, Mr. Chairman.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Blackburn, do you have a question?

Mr. Blackburn: Yes, I have one or two, Mr. Chairman. It seems pretty incredible to me that with a project like this, costing \$3.8 million, it would take about six years for someone to discover that it was inoperative or not applicable.

Who was the consulting firm in this project?

Mr. Caron: There was no consulting firm.

Mr. Blackburn: Oh, there was no consulting firm?

An hon. Member: Maybe there should have been.

Mr. Blackburn: I, too, would like to suggest there should have been one. I was just going to get to that. The technological work, then, was done, or at least the overseeing of the project was done by people within the government service.

Mr. Caron: That is right.

Mr. Blackburn: What experience had they had before, not particularly in this kind of computer but any kind of computer?

Mr. Fry: Again, I do not know that we know the specific people. At the beginning of this operation...

Mr. Blackburn: I did not ask for their names. I want to know what experience they had had in computer work. After all, they were dealing with \$3.8 million.

Mr. Fry: I cannot answer that. I have not examined back in 1968, when the people were making the recommendations, what their experience was. I do not know, Mr. Caron, whether you know.

• 1135

Mr. Caron: Yes. Of the members of the team that I know, in terms of pay experience, we had people who had worked on similar types of computer systems in another department, who had had line responsibility within our own organization, and they were the subject-matter specialists, but they were subject-matter specialists with directly related computer experience. In terms of the computer technicians, they were computer technicians from within our own Department who had many years of experience in this type of systems.

[Interpretation]

Nous avons eu certains problèmes à cause du grand nombre de règlements au sein du ministère des Postes et des diverses activités qu'ils ont entraînées dans le domaine de la paye. Certaines personnes travaillaient à temps partiel et nous avons eu bien des mesures à prendre. Il a aussi fallu effectuer certains remboursements. C'est pourquoi le bureau central de la paye a dû effectuer une très grande quantité de travail et le calcul des comptes du ministère des Postes a été retardé. Nous avons dû augmenter notre personnel pendant deux ou trois mois. Nous avons conclu une entente avec le ministère des Postes pour tenter de revenir à une situation normale. Nous y arriverons bientôt, notre objectif est la fin de ce mois, je crois. A ce moment-là, nous aurons des délais de deux ou trois jours comme auparavant.

Étant donné le système actuel, nous faisons face à une grande quantité de travail, qui demande beaucoup de personnel et d'efforts spéciaux, mais cela ne se produit pas très souvent, monsieur le président.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Blackburn, avez-vous une question à poser?

M. Blackburn: Oui, une ou deux, monsieur le président. Il me semble assez incroyable que l'on prenne environ six ans pour se rendre compte qu'un projet de cette nature, coûtant 3.8 millions, est inefficace ou inapproprié.

Quelle était la société d'experts-conseils pour ce projet.

M. Caron: Il n'y en avait pas.

M. Blackburn: Il n'y avait pas de société d'experts-conseils?

Une voix: Il aurait peut-être dû y en avoir une.

M. Blackburn: Je dirais la même chose. Ce sont des gens du gouvernement qui ont été chargés des aspects techniques ou du moins de la surveillance du projet.

M. Caron: C'est exact.

M. Blackburn: Quelle était leur expérience dans le domaine de l'informatique?

M. Fry: Je ne crois pas que nous sachions de qui il s'agit précisément. Au début de ce projet...

M. Blackburn: Je n'ai pas demandé de nom. Je voudrais savoir quelle expérience ils avaient dans le domaine de l'informatique. Après tout, ils avaient un budget de 3.8 millions.

M. Fry: Je ne puis répondre à votre question. Je n'ai pas vérifié quelle était l'expérience des gens qui ont fait des recommandations en 1968. Je ne sais si M. Caron est au courant.

M. Caron: A ma connaissance, certains membres de l'équipe s'étaient occupés de systèmes informatiques semblables dans un autre ministère, et ils avaient assumés des responsabilités de direction dans notre propre ministère, ils étaient les spécialistes en la matière et ils avaient de l'expérience dans le domaine de l'informatique. Les techniciens, eux, faisaient partie de notre ministère et avaient bien des années d'expérience dans le domaine de l'informatique.

[Texte]

Mr. Blackburn: I was wondering whether the internal consultants, as we will call them, the civil servants themselves, had investigated other computer systems related to massive pay scales or payout systems with other large private corporations. Did they consult with them and, indeed, with other governments? I am referring to governments the size of the United States, perhaps, or France or West Germany. Had they had any experience with computer payout systems in other countries, in other very large corporations and, indeed, with Univac to see how closely related they were with Univac? How much input did Univac have in the development of this thing over six years?

The Chairman: Mr. Caron.

Mr. Caron: In terms of benefiting from the experience of the private sector, I do know that the teams visited a number of enterprises and in the United States that have very large pay rolls. In terms of other governments, I do not know of any visits. In respect of Univac, Univac in this particular instance was the supplier of the computer and Univac was not involved in the development of the pay system itself.

Mr. Blackburn: Is this usual that the company that actually makes the computer or provides the hardware, does not become involved in its development, particularly over this very long period of time, this very costly period of time?

Mr. Caron: The answer is, yes, sir. The manufacturer provides the equipment and the manufacturer will make available to us some software package or some special programs that are meant to do generalized functions which may apply to an application in which we have an interest, but the manufacturer does not get involved in the development of a specific application.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman. I notice under paragraph 8.15, the last sentence of the second paragraph states:

The estimated direct cost of the project to that time was \$3.8 million . . .

Do I understand that is really what was spent? It says "estimated", but was that the amount that was actually spent on the program?

The Chairman: Mr. Fry.

Mr. Fry: Yes, \$3.8 million is the direct cost identified for the program. We would estimate that there was probably a further \$200,000 of indirect costs related to the program.

Mr. Robinson: Does that have anything to do with the cost of the computer?

Mr. Fry: No, the computer, as I mentioned before, was purchased for other purposes as well as the possibility of using it for the new pay system and has been and is fully occupied. As I said, we have another one of the same type in Ottawa.

Mr. Robinson: The estimated direct cost was \$3.8 million, while in fact it was \$3.8 million that was spent plus another \$200,000.

[Interprétation]

M. Blackburn: Les conseillers du ministère, c'est-à-dire les fonctionnaires, avaient-ils étudié les systèmes informatiques d'autres grandes sociétés privées ayant un grand nombre d'employés. Les ont-elles consultées ainsi que d'autres gouvernements? Je parle de gouvernements comme celui des États-Unis, de la France ou de l'Allemagne de l'Ouest. Avaient-ils étudié les systèmes de paye d'autres pays, et ceux des grandes sociétés, et surtout consulté la société Univac pour voir si leur situation était assez semblable? Quelle a été la contribution de la société Univac à l'élaboration de ce système pendant les six années?

Le président: Monsieur Caron.

M. Caron: Pour ce qui est de tirer profit de l'expérience du secteur privé, je sais que les équipes ont visité un certain nombre d'entreprises des États-Unis ayant une liste d'employés très considérable. Je ne sais pas cependant s'ils ont visité d'autres gouvernements. La société Univac, pour sa part, était le fournisseur de l'ordinateur et elle n'a aucunement participé à l'élaboration du système de paye en lui-même.

M. Blackburn: Est-il normal que le fabricant de l'ordinateur ou du matériel ne participe pas à l'élaboration du système, surtout étant donné la durée de ce projet et son coût très élevé?

M. Caron: Je répondrais par l'affirmative, monsieur. Le fabricant fournit le matériel et il met à notre disposition certains programmes spéciaux de nature générale pouvant nous être utiles, mais il ne participe jamais à l'élaboration d'un système en particulier.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Merci, monsieur le président. La dernière phrase du deuxième paragraphe du paragraphe 8.15 se lit comme suit:

Le coût direct du projet, jusqu'à cette date, a été estimé à \$3.8 millions . . .

Est-ce bien le coût final du projet? On dit qu'il « a été estimé », mais quel en a été le coût final?

Le président: Monsieur Fry.

M. Fry: Oui, \$3.8 millions est le coût direct du projet. Nous évaluons les coûts indirects à environ \$200,000.

M. Robinson: Est-ce que cela comprend le coût de l'ordinateur?

M. Fry: Non, comme je l'ai dit tantôt, l'ordinateur a été acheté pour d'autres fins. On prévoyait s'en servir pour le nouveau système de paye, mais il est quand même utilisé à pleine capacité. Comme je l'ai dit, nous en avons un autre du même genre à Ottawa.

M. Robinson: Le coût direct avait été estimé à \$3.8 millions, mais en fait le coût total s'élevait à \$3.8 millions plus \$200,000.

[Text]

Mr. Fry: That is right.

Mr. Robinson: What was the cost of the computer that was acquired for the project? There must be some costs there, although I assume it was written off in the Department some other way.

Mr. Fry: No, the computer was purchased in advance of the system. It was needed anyway for other operations and was very shortly fully occupied. Another computer was acquired, again, for the ongoing requirement and although those computers have been purchased, they were not just for the system.

Mr. Robinson: Oh, I see. Tell me, would I understand that all this new pay programming was carried out by programmers within the Department of the Treasury Board? Is that it?

Mr. Fry: No, within the comptroller of the Treasury and then later, the Department of Supply and Services.

• 1140

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: I see. Do you feel then that we have adequate programmers, adequately trained and competent, to do this kind of thing?

Mr. Fry: I feel that we have, yes. For the group that is looking at the new pay system at the present time, we have now in place and operating some large and massive computer systems that with a very great deal of experience...

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: At the time this project was being carried out, did we have the expertise necessary in programmers within the department itself?

The Chairman: Mr. Fry.

Mr. Fry: I can only refer to Mr. Caron to the extent that he might have more knowledge. He was not there at that time, either, but...

The Chairman: Mr. Caron.

Mr. Caron: The answer is yes, sir, that in terms of getting the system to go from one end to the other, we have to go through different phases, the first one being for the users, that is, the paid subject matter specialists, to specify their need or define the problem in our jargon; after that, a computer systems analyst translates this need which is stated by users into a system outline and then refines it into a detailed system; and at the last stage, the programmers do the program.

We found, when we did the review of this particular project, that because there was slippage initially, we tended to compress those three particular steps, and that operations that should normally be done sequentially ended up being done in parallel, which creates a very difficult problem of communication. I would not like to leave the impression that it was the programmers that were deficient. I think it was the manner in which the whole project was managed which caused these three sequential steps to be compressed and to become simultaneous, which caused an awful lot of the problems.

[Interpretation]

M. Fry: C'est exact.

M. Robinson: Combien a coûté l'ordinateur que vous avez acheté pour le projet? Il a dû coûter quelque chose même s'il a été amorti d'une autre façon aux fins du ministère.

M. Fry: Non, l'ordinateur avait été acheté avant l'élaboration du système. On en avait besoin de toute façon pour d'autres activités et il a été utilisé à pleine capacité très rapidement. Un autre ordinateur a été acheté pour faire face à nos besoins actuels et ces deux ordinateurs n'ont pas été achetés pour le nouveau système.

M. Robinson: Je vois. Si j'ai bien compris, ce nouveau système de paye a été élaboré par les programmeurs du Conseil du Trésor?

M. Fry: Non, du Contrôleur du Conseil du Trésor et ensuite du ministère des Approvisionnements et Services.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Je comprends. Pensez-vous que nos programmeurs sont suffisamment compétents et expérimentés pour ce genre de travail.

M. Fry: Je crois que oui. Nous avons mis en place plusieurs ordinateurs assez gros et très complexes à l'intention du groupe qui étudie actuellement le nouveau système de paie et, avec beaucoup d'expérience...

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: A l'époque où ce projet a été élaboré, dispositions-nous au sein du ministère lui-même du nombre de spécialistes en informatique dont nous avions besoin?

Le président: Monsieur Fry.

M. Fry: Je demanderai à M. Caron de vous répondre, car il est peut-être plus au courant que moi. Il n'était pas non plus au ministère à l'époque mais...

Le président: Monsieur Caron.

M. Caron: La réponse est oui. Avant que l'ordinateur ne fonctionne parfaitement d'un bout à l'autre, nous avons dû traverser plusieurs phases successives. La première phase concernait les utilisateurs, c'est-à-dire les spécialistes de nos «clients» qui nous ont défini leurs besoins et leurs problèmes dans notre jargon; après cela, un analyste a traduit dans les grandes lignes les besoins exposés par les utilisateurs et les a traduits ensuite en détail dans un langage d'ordinateur; au cours de la dernière phase, les programmeurs sont chargés de programmer l'ordinateur.

En effectuant la révision de ce projet particulier, nous avons réalisé qu'en raison de certains décalages initiaux, nous avons tendance à comprimer ces trois phases particulières, si bien que les opérations qui auraient normalement dû s'effectuer successivement étaient en fait effectuées de façon parallèle, ce qui a créé certains problèmes complexes de communication. Je n'aimerais pas que vous pensiez que cela soit dû à un manque de compétence de la part des programmeurs. La compression de ces trois phases successives tient plutôt à la façon dont l'ensemble du projet a été administré. Cela, évidemment, a créé de nombreux problèmes.

[Texte]

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: I am not clear just how we happened, in effect, to blow about \$4 million on it. Why did it have to go so far? Is there some reason why it could not have been stopped much earlier, and money saved, instead of expended in this manner?

The Chairman: Mr. Caron.

Mr. Caron: The main reason is because of the approach that was taken in developing a system. In retrospect, we realized that it would have been more prudent to define the tasks to be done in terms of a series of small steps so that after each of the steps, had we not been getting the results that we were looking for or had we been spending too much money, we could have made a deliberate decision to stop and to reassess.

In terms of the new pay system, the decision was made to develop a large all-encompassing system in one step, and whether or not we had reached the end result was not visible until everything within the system had been developed, programmed and tested. I think it was really this approach of trying to make the change in one giant step that caused this long period of time and this heavy expenditure to take place.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Are you suggesting that it could not be contemplated that a piecemeal approach to this whole project would have been the best approach?

Mr. Caron: Yes, sir.

Mr. Robinson: In hindsight, that is.

Mr. Caron: That is correct, sir. In retrospect.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Tell me, as a result of this, was anybody admonished or fired or anything for blowing \$4 million?

Mr. Fry: No, not to my knowledge, Mr. Chairman. Many of the people involved in it over periods of time were no longer with the system at the time that it finally disappeared. They had left the service, that sort of thing.

Mr. Robinson: I see. They were weeded out before the axe fell.

Mr. Fry: I have no knowledge of why they went or where they went.

Mr. Robinson: Do we know who made this basic blundering decision?

The Chairman: Mr. Fry.

Mr. Fry: Mr. Chairman, I have not gone back to that point in time to see who the people were who actually made the recommendation.

The Chairman: Mr. Robinson.

• 1145

Mr. Robinson: It is a pity that the report before us does not indicate that. It seems to me that the senior civil servants who would make this kind of judgment should be responsible in some way for the kind of decision they made. They are certainly paid plenty to accept this kind of responsibility.

[Interprétation]

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Je n'arrive pas très bien à comprendre comment nous avons pu dépenser 4 millions de dollars là-dessus. Comment se fait-il que nous en soyons arrivés à une telle somme? N'était-il pas possible de nous en rendre compte plus tôt et d'économiser de l'argent au lieu de le gaspiller de cette façon?

Le président: Monsieur Caron.

M. Caron: Tout est lié aux méthodes utilisées lors de l'élaboration du système. Rétrospectivement, nous nous sommes rendu compte qu'il aurait été plus prudent de définir les tâches à accomplir comme autant de petites phases successives. Ainsi, si nous n'avions pas obtenu les résultats escomptés après la réalisation de chaque phase, ou si nous avions dépensé trop d'argent, nous aurions pu délibérément décider de mettre un terme aux opérations et de procéder à une réévaluation.

En ce qui concerne le nouveau système de paie, il a été décidé d'élaborer tout le système en une seule phase, et nous n'avons pas pu nous rendre compte des résultats finals avant que l'ensemble du système ait été élaboré, programmé et mis à l'épreuve. Je crois qu'en essayant de procéder à ces changements en un seul temps, nous avons perdu beaucoup de temps et nous avons ouvert la voie à des dépenses énormes.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Voulez-vous dire que la méthode d'approche globale qui a été adoptée n'était peut-être pas la meilleure?

M. Caron: Oui, monsieur.

M. Robinson: Rétrospectivement, cela semble être le cas.

M. Caron: C'est exact, monsieur. Rétrospectivement.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Suite à ces dépenses de 4 millions de dollars, quelqu'un a-t-il reçu des avertissements ou a-t-il été congédié?

M. Fry: Non, pas que je sache, monsieur le président. La plupart des personnes ayant participé à l'élaboration de ce système, n'y travaillait plus lorsqu'il a finalement disparu. Elles avaient quitté le service.

M. Robinson: Je comprends. Elles sont parties à temps.

M. Fry: Je ne connais pas les raisons de leur départ et j'ignore où elles se trouvent maintenant.

M. Robinson: Connaissions-nous les responsables de cette erreur de décision?

Le président: Monsieur Fry.

M. Fry: Monsieur le président, je n'ai pas eu le temps de rechercher les personnes qui ont fait cette recommandation.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Il est regrettable que le rapport qui nous a été transmis ne l'indique pas. Il me semble que les hauts fonctionnaires qui ont pris ce genre de décisions devraient en être tenus responsables. J'estime qu'on les paie suffisamment pour assumer ces responsabilités.

[Text]

I have no further questions.

The Chairman: Before we turn to our next item I would like to ask one brief question of Mr. Fry. To your knowledge, during the study of the payroll system were outside experts from other large corporations with large payroll systems consulted?

Mr. Fry: The one that is defunct, or the one we are developing now?

The Chairman: The study that is referred to here.

Mr. Fry: For the study referred to here, Mr. Caron indicated that at the time outside firms were visited and various larger systems looked at.

The Chairman: It just seems strange to me that outside of government large payroll systems can be maintained without pooh-bahs of this nature.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, on a point of order.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I know it is your desire to move on and I do not wish to hold things up. However, many of our Committee members had other commitments which prevented them from being here. I feel that this is a very important topic in that it touches on over 300,000 civil servants and involves the expenditure of many billions of dollars, and I would like to continue the questioning.

The Chairman: We have three other items, but if you wish to ask some more questions you may proceed, Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman.

It appears to me that in the over-all concept the department is planning to backtrack in that they now want to expand the number of pay offices, having once decided there were too many and that they wanted to centralize them. Is that correct, Mr. Fry?

Mr. Fry: At the time this study began there were a large number of offices in the control of the Treasury organization, some of which were dealing with pay. I think the lesson learned from that study was that the big all-encompassing system is not the answer to this sort of problem. For one thing, you have a massive pay centralized in one place; if you have problems with it it affects the whole population and it is very difficult to correct it, or to prevent some massive error from occurring. With the proposal that we are making we will be much more versatile. We will be much more able to handle the pay close to the customer where it is possible to pass information back and forth more easily, where it is possible to talk directly to the people who are involved. We can respond more adequately to any decentralization that the government may undertake or which is part of its policy at the present time. We will also have, however, a compatible system; so it will be possible to move easily from one place to the other. We will not have a large number of these, at the beginning at least; it will be decentralized only to approximately one office per province. But we would have the capability to decentralize it further if it appeared indicated.

[Interpretation]

Je n'ai pas d'autres questions à poser.

Le président: Avant de passer à l'étude de notre prochain poste, j'aimerais poser une brève question à M. Fry. Pouvez-vous me dire si, au cours de l'étude du système de la paie, on a consulté des experts venant d'autres grandes sociétés dotées d'un système de paie très complexe?

M. Fry: Parlez-vous de l'ancien système ou de celui que nous sommes en train de mettre au point?

Le président: Je veux parler de l'étude à laquelle il est fait allusion ici.

M. Fry: M. Caron a indiqué, au sujet de cette étude, que des sociétés extérieures avaient alors été consultées et que divers systèmes importants avaient été étudiés.

Le président: Il me semble étrange qu'à l'extérieur du gouvernement, des systèmes de paie très complexes puissent fonctionner sans que ce genre d'impairs soient commis.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je sais que vous voulez poursuivre votre étude et je n'ai pas l'intention de vous arrêter plus longtemps. Cependant, plusieurs membres de ce Comité avaient d'autres engagements à honorer et n'ont pu être présents. Je crois qu'il s'agit d'un sujet très important dans la mesure où il touche plus de 300,000 fonctionnaires et implique des dépenses de plusieurs milliards de dollars. J'aimerais donc poser d'autres questions.

Le président: Nous avons trois autres postes à considérer, mais si vous voulez poser quelques questions supplémentaires, vous le pouvez, monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président.

Il me semble que les ministères veulent revenir sur ce concept général, dans la mesure où on tente maintenant d'accroître le nombre de bureaux de paie, alors qu'on avait décidé qu'ils étaient trop nombreux et qu'il fallait les centraliser. Est-ce exact, monsieur Fry?

M. Fry: Lorsque nous avons entrepris cette étude, il existait un très grand nombre de bureaux placés sous le contrôle du Conseil du Trésor et certains de ces bureaux étaient chargés de la paie. Je crois que cette étude nous a appris qu'un système global et centralisé ne peut pas résoudre ce genre de problèmes. D'abord, cela signifie la centralisation en un même endroit de sommes énormes; si ce système a des défaillances, cela affecte l'ensemble de la population et il est très difficile d'y remédier ou d'empêcher que des erreurs nombreuses aient lieu. La proposition que nous vous avons faite nous donnerait beaucoup plus de souplesse. Les opérations de paie seraient facilitées dans la mesure où il serait possible de transmettre facilement des renseignements, et de parler directement aux personnes impliquées. Nous pourrions mieux appliquer les directives de décentralisation que le gouvernement pourra nous donner dans le cadre de sa politique actuelle. Notre système serait cependant compatible et il serait possible de le transporter d'un endroit à un autre. Au début du moins, nous n'aurons pas une décentralisation poussée. Cette décentralisation ne signifiera en fait qu'un bureau par province. Mais nous pourrions accroître cette décentralisation si nous le jugeons utile.

[Texte]

I do not think it is backtracking. With that lesson now behind us, and looking at how developments are going in this area, it appears to be the solution.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): So they would be using the 11 regional pay offices instead of the 41 that were originally mentioned. The conclusion I draw then is that the decision taken in 1968, for all of the reasons listed in answer to the question, have been overruled or deemed incorrect.

Mr. Fry: Many of the reasons listed then on the need for a change are still valid; it is just that the solution we are moving towards now is a different one from the large central system. We have to remember that it is very difficult to put oneself in exactly the circumstances that existed at the time, from the point of view of technology. Technology is now changed and is different as well.

Do you want to comment on that, Mr. Caron?

• 1150

Mr. Caron: The environment in which we are living now is very different from the environment in which we were living in 1968. I think it is fair to say that at that time, generally speaking, pay was administered centrally in the headquarters of each department, and the tendency was for the input documents from all over the country to go to the headquarters of the department and then into the central pay division.

The other factor was that, at that time, the bulk of the computer power, certainly in terms of the Comptroller of the treasury, was concentrated in Ottawa. Now we have a different situation. Of the 300,000 public servants we pay, only about 80,000 are in Ottawa, and the balance are in different centres across the country. There has been a radical change in terms of the administration of pay, because departments have decentralized the administration of pay. Input documents which are originated locally are now verified by the department and may be submitted to the closest paying office.

Also, we have much more computer power in our regions than we had before. Those are two of the factors that are causing us now to take an approach different from that which was taken in 1968.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman.

The reasons given, though, use such words as "inflexibility and lack of standardization" and "administrative efficiencies" and "information and inquiry response for employees". I just understood Mr. Fry to say that by reverting to the regional system they were going to gain all of those things back again.

Mr. Fry: Some of these things are being corrected, Mr. Chairman. Lack of standardization, for example. The first project I mentioned that we are undertaking is to standardize the pay, the coding and so on, and this will be implemented in January of next year. The inflexibility that existed is completely different now because of the different equipment we have available and the different system, and the fact that departments are, basically, decentralized anyway. These things mentioned are problems

[Interprétation]

Je ne crois pas que nous revenions en arrière. Mais étant donné les leçons du passé et les nouvelles découvertes qui se font dans ce domaine, il semble que ce soit la solution idéale.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Nous aurions donc alors 11 bureaux de paie régionaux et non pas 41 comme cela avait été prévu à l'origine. Je tire de tout cela la conclusion suivante: à cause de toutes les raisons qui ont été énumérées en réponse à ma question, la décision prise en 1968 a été jugée insatisfaisante et elle a donc été abandonnée.

M. Fry: Bien des raisons invoquées alors à l'appui d'un changement sont toujours valables; mais la solution que nous nous proposons d'adopter n'est pas celle d'un grand système central. Nous devons nous rappeler qu'il est très difficile de nous replacer exactement dans le contexte technologique de l'époque. La technologie a changé et elle est aujourd'hui différente.

Avez-vous des commentaires à faire là-dessus, monsieur Caron?

M. Caron: Nous vivons aujourd'hui dans un environnement qui est différent de celui de 1968. Je crois qu'il est juste de dire qu'à cette époque et d'une façon générale, la paie était une opération centralisée au sein de chaque ministère. Et on avait tendance à rassembler au bureau central du ministère des documents émanant de l'ensemble du pays, afin de les transmettre par la suite à la direction centrale de la paie.

Il existe un autre facteur. A cette époque, toute l'informatique était concentrée à Ottawa et en particulier entre les mains du Contrôleur du trésor. La situation aujourd'hui est différente. Nous sommes responsables de la rémunération de 300,000 fonctionnaires et seulement 80,000 résident à Ottawa. Les autres sont répartis dans divers centres au Canada. Il y a donc eu un changement radical au niveau de l'administration de la paie dans la mesure où les ministères l'ont décentralisée. Les données d'origine locale qui alimentent l'ordinateur sont maintenant contrôlées par le ministère et peuvent être soumises au bureau de paie le plus proche.

Nous avons par ailleurs dans nos régions des ordinateurs beaucoup plus puissants qu'à cette époque-là. C'est sûrement deux des facteurs qui font que nous avons adopté aujourd'hui une approche totalement différente de celle de 1968.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci monsieur le président.

Les raisons données dénoncent cependant une certaine «rigidité», un manque d'uniformisation et des «déficiences administratives». Elles font également état des renseignements que doivent fournir les employés et des enquêtes auxquelles ils doivent se soumettre. J'ai cru comprendre que M. Fry disait qu'en revenant à un système régional, nous allions en même temps revenir à tout cela.

M. Fry: On est en train de corriger ces erreurs, monsieur le président. Par exemple, le manque d'uniformisation. Je vous ai dit que nous sommes en train de mettre au point un projet qui consiste à uniformiser la paie, la codification etc, et cela sera mis en vigueur dès janvier prochain. Vous ne pouvez plus parler maintenant de rigidité car nous disposons d'un équipement différent et d'un ordinateur différent. Et de toutes façons, les ministères sont essentiellement décentralisés. Les difficultés dont vous avez parlé

[Text]

that have to be overcome in relation to the regional system, and we are overcoming them. We feel that the regional system is by far the most flexible, and the one that will give the best service to the employees.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Could I ask you to relate the 4000 departmental clerks mentioned in answer to the question on problems. The answer given is that the input package was too complex for rapid introduction to the 4000 departmental clerks. The figure of 4000 has been used earlier, but I think the 4000 referred to earlier were the ones that were being paid by the system. Is that correct?

Mr. Fry: That is right.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): And these 4000 are the ones that were operating the system.

Mr. Fry: These were departmental people mainly. Would you like to comment on that, Mr. Caron?

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I would like to ask what the problem was with these 4000, now that I understand it is a different group.

Mr. Caron: The procedure for getting transactions that happen in a department to the pay system is for personnel clerks to prepare input forms which are then sent to the pay office. There are approximately 4000 personnel clerks in the Public Service and they are employees of individual departments.

Where before the manner in which transactions were reported was a sort of free-style narrative on a blank piece of paper, as part of the new pay system we did standardize the method of reporting. For these personnel clerks that was a major change in their sort of way of life and it required a learning curve for a period of time for them to sort of become familiar with this procedure.

In retrospect, one of the problems we encountered is that when we changed the method of input procedure we did not allow sufficient time for personnel clerks to become familiar with it.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, could I just have one final question ...

The Chairman: Yes.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): ... and then I will try and summarize it all. I still think we sometimes pay too much attention to the calendar or the clock rather than to the problems.

• 1155

Perhaps I could ask Mr. Chatelain, in the opinion of the Auditor General's office, is progress being made, is the department tackling the problem in a sincere and forthright manner, and may we expect improvements soon?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, I can not answer that question because we have not been monitoring the development of the new succeeding system, if you wish. The Deputy Minister has indicated that we were to be consulted on the development of this follow-up system. We will gladly participate in consultations and we shall report on the developments as we find them, but I cannot answer directly to the question just raised, Mr. Chairman.

[Interpretation]

peuvent être résolues au niveau des systèmes régionaux et nous nous y appliquons. Un système régional est selon nous beaucoup plus souple et c'est un système qui est susceptible de fournir les meilleurs services aux employés.

M. Clarke (Vancouver Quadra): J'aimerais que vous reveniez sur les 4,000 employés ministériels dont vous avez parlé dans votre réponse. Vous avez répondu que l'ensemble des données programmées étaient trop complexes pour que l'on fournisse rapidement à l'ordinateur des renseignements sur les 4,000 employés ministériels. Le chiffre des 4,000 a déjà été cité plus tôt mais je crois qu'il s'agit de 4,000 employés qui sont payés par l'intermédiaire de l'ordinateur. Est-ce exact?

M. Fry: C'est exact.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Ces 4,000 employés assurent le fonctionnement de l'ordinateur.

M. Fry: Il s'agit essentiellement d'employés du ministère. Auriez-vous des commentaires à faire là-dessus monsieur Caron?

M. Clarke (Vancouver Quadra): J'aimerais savoir quel a été le problème posé par ces 4,000 employés puisqu'il s'agit, je crois, d'un groupe différent?

M. Caron: Les procédures en vigueur dans un ministère relativement au système de paie consistent à demander à tous les employés du personnel de rédiger des formulaires qui sont ensuite envoyés au bureau de la paie. La fonction publique emploie approximativement 4,000 employés du personnel et ils sont employés par les ministères.

Alors qu'autrefois les opérations de paie étaient portées dans un style assez libre sur une feuille de papier, le nouveau système de paie prévoit l'uniformisation des méthodes de rapports de ces opérations. Pour les employés du personnel, cela représente un travail complètement différent et il leur a fallu une certaine période d'adaptation à cette nouvelle procédure.

Rétrospectivement, nous nous sommes rendu compte qu'en changeant les procédures de rapports des données, nous n'avions pas laissé le temps aux employés du personnel de s'y habituer.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'aimerais poser une dernière question ...

Le président: Oui.

M. Clarke (Vancouver Quadra): ... et j'aimerais récapituler. Il me semble que nous accordons parfois trop d'attention au calendrier ou l'horloge et pas assez aux problèmes.

Je pourrais peut-être poser la question à M. Chatelain: selon le bureau de l'auditeur général, y a-t-il des progrès de faits, le ministère s'attaque-t-il sincèrement et carrément au problème, et peut-on s'attendre bientôt à des améliorations?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, je ne peux pas répondre parce que nous n'avons pas surveillé l'élaboration de ce nouveau système. Le sous-ministre a mentionné que nous serions consultés au sujet de l'élaboration de ce système de contrôle. Nous collaborerons volontiers, et nous vous ferons part des réalisations au fur et à mesure, mais je ne peux pas répondre directement à cette question, monsieur le président.

[Texte]

The Chairman: Thank you, Mr. Clarke.

Well, gentlemen, we will now proceed to paragraph 11.15, pages 120, 121 of the Auditor General's Report. I will first ask for a statement from Mr. Chatelain and then a statement from Mr. Fry on this item. Mr. Chatelain.

11.15 Errors in Public Service Superannuation Account pension and contribution calculations.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, the Auditor General has reported annually since 1962 on the high rate of errors disclosed by the audit of pension and related contributions transactions in the public service superannuation account.

In our 1975 report we indicated a better performance on the part of the superannuation division of the Department of Supply and Services but a deterioration in the quality of data provided by the paying offices of the department and by the personnel branches of employing departments. We also commented on the difficulty of administering the superannuation account because of the complicated legislation regulations and reciprocal agreements with other organizations.

It seems to us that these difficulties can be overcome and the rate of error constantly reduced with solutions to the following problems: one, the poor quality of salaries, service, and contribution information provided to the superannuation division by paying officers and employing departments; two, the lack of an adequate system of monitoring this information by the superannuation division; and three, the complicated legislation, regulations, and reciprocal agreements.

At a recent meeting with representatives of the department on this subject, we were advised that steps were being taken to address itself again to these problems but a final solution is dependent upon it receiving the full co-operation of the employing departments and the Treasury Board.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Now a statement from Mr. Fry.

Mr. Fry: Mr. Chairman, as has been said, this is a perennial problem that has been coming before this Committee for a number of years, and many statements have been made about means of trying to improve the performance of the superannuation branch and of the paying offices. Different tacks have been taken, all really within the system which now exists, within the kind of procedure and operating approach that has been used for a long time. The results of these attempts to improve the system have been that we have been able to improve the performance of the superannuation branch. Statistics are available that will show, particularly in the last two or three years, major improvements in the service to the client, who is the superannuant; in making beginning payments on pensions; in the turnover of work; in the error rate on pensions, pension side of it. This is also declining.

[Interprétation]

Le président: Merci, monsieur Clarke.

Très bien, messieurs, nous passons maintenant au paragraphe 11.15, aux pages 129 et 130 du rapport de l'auditeur général. Je vais d'abord demander à M. Chatelain et ensuite à M. Fry de nous faire une déclaration. Monsieur Chatelain.

11.15 Erreurs dans le calcul des cotisations et des pensions du compte de pension de retraite de la Fonction publique.

M. Chatelain: Monsieur le président, chaque année depuis 1962, l'auditeur général a mentionné dans son rapport le taux élevé d'erreurs révélées par la vérification du calcul des cotisations et des pensions du compte de pensions de retraite de la Fonction publique.

En 1975, notre rapport a indiqué une meilleure performance de la part de la division des régimes de retraite du ministère des Approvisionnements et des Services, mais notait par contre une détérioration dans la qualité des données fournies par les bureaux de paye du ministère et les directions du personnel des ministères employeurs. Nous avons également parlé de la difficulté d'administrer les comptes de pension de retraite étant donné la complexité des règlements et des ententes réciproques avec les autres organismes.

Nous pensons que ces difficultés peuvent être résolues et que le taux d'erreurs peut être diminué constamment si l'on solutionne des problèmes suivants: premièrement, la mauvaise qualité des renseignements fournis à la division des comptes de pension de retraite par les agents de paye et les ministères employeurs sur les salaires, les services, et les cotisations; deuxièmement, l'absence d'un système adéquat de contrôle de ces renseignements par la division des comptes de pension de retraite; et troisièmement, la complexité des règlements et des ententes réciproques.

Récemment, lors d'une rencontre avec les représentants du ministère, on nous a avisé que des mesures étaient prises afin de régler ces problèmes, mais une solution finale à ces problèmes dépend de l'entière collaboration des ministères employeurs et du Conseil du Trésor.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci. Nous écouterons maintenant la déclaration de M. Fry.

M. Fry: Monsieur le président, comme cela a déjà été mentionné, il s'agit là d'un problème perpétuel qui revient en comité depuis de nombreuses années, et beaucoup de déclarations ont été faites sur les moyens d'améliorer la performance des directions de comptes de pensions de retraite, et des bureaux de paye. Plusieurs mesures ont été prises dans le cadre du système actuel, à l'intérieur du genre de procédure et de modes de fonctionnement qui sont utilisés depuis longtemps. Les résultats de ces mesures ont été l'amélioration de la performance de la direction des comptes de pension de retraite. Les statistiques démontrent, particulièrement pour les deux ou trois dernières années, des améliorations importantes au niveau du service aux clients, c'est-à-dire le retraité, au niveau de l'émission initiale des paiements de pension, au niveau de la quantité de travail abattu, au niveau du taux d'erreur sur les pensions, dans l'aspect de la pension. Cela également tend à diminuer.

[Text]

However, if you look at these statistics, there are still high error rates and these are because, really, of the system in many ways. I am determined, as a new boy, and my team also is determined, to try to do something about this. Now I suppose people have said this before, but I would like to try to do it by taking a new tack, a new approach.

I have talked to Mr. Macdonell and his people about this. Mr. Macdonell has indicated that he is quite willing to work with departments where there is this sort of problem or there has been a perennial problem which has not been solved to the complete satisfaction of the Auditor General or the Department and we have agreed that we will work on this together starting immediately, we have set up a team to do this. We have agreed on an approach. The approach is not necessarily the solution, but it looks to us as though it has the possibilities of being the solution, and this has also been discussed in a very preliminary way with Treasury Board staff.

• 1200

I could perhaps just give you the bare bones of the kind of approach that we want to look at, and I would emphasize again that this is not necessarily the approach or necessarily what will happen, but I think that something along these lines is what we need to do. It would improve the service considerably to the individual involved in the scheme. It would provide him with continuing information about his position in relation to the superannuation pension fund and I think it would result in a much faster response when a person retires and leaves the public service, and any problems of that sort. The plan would be something along these lines.

One of the items that is essential for the accurate calculation of the superannuation benefits is an active record of pensionable service of the employee. The proposal that we will examine will be to recalculate the record of service to date for each employee participating in the superannuation plan. This record of service to date would then be given to each employee to the personnel office and to the pay office so that any contentious items may be resolved. It would also be made available to the Auditor General so that he could audit the record at that point in time. This would then give us a current stepping-off point where we would have general agreement of the employee, of the auditor and of the paying offices that the information at that point in time is correct or is acceptable.

The other item that is essential for the accurate calculation of the superannuation benefit is a record of the best six consecutive years of pay for superannuation purposes. Together with the Auditor General we will examine a proposal to recalculate the last six years of pay for superannuation purposes either for all employees or as a minimum for those with long service who are very likely to become pensioners. As I say, there are options within the system as to how far you would go at any particular point in time.

This recalculated statement of the best six years of pay would also be given to each employee, to the personnel office and to the pay office so that any contentious items again could be resolved and it would be made available to the Auditor General for audit at that point in time.

[Interpretation]

Toutefois, si vous regardez ces chiffres, vous remarquerez qu'il existe encore un taux d'erreurs élevé et cela dépend en grande partie du système. Mon équipe et moi-même sommes déterminés à changer cela. Je présume que d'autres ont déjà dit cela avant moi, mais j'aimerais essayer de le faire en utilisant une nouvelle approche.

J'en ai discuté avec M. Macdonell et son personnel. M. Macdonell s'est dit prêt à collaborer avec les ministères où il y a ce genre de problème ou des problèmes perpétuels jamais réglés à la satisfaction complète de l'auditeur général ou du ministère, et nous avons décidé d'y travailler ensemble en commençant tout de suite; nous avons formé une équipe à cette fin. Nous nous sommes entendus sur une façon de procéder. Cette façon de procéder n'est pas nécessairement la solution idéale, mais nous semble offrir des possibilités de solution, et nous en avons également discuté de façon très préliminaire avec le personnel du Conseil du Trésor.

Je puis peut-être vous donner l'essentiel de la façon de procéder que nous entrevoyons, j'insiste encore une fois que ce n'est pas nécessairement la façon de procéder qui sera retenue, mais je pense que c'est dans ce sens que nous devons travailler. Les services seraient grandement améliorés. Les retraités seraient continuellement renseignés sur leur situation au sujet des pensions de retraite. De plus, on obtiendrait une réponse plus rapidement lorsqu'on prendrait sa retraite et quitterait la Fonction publique, et pour tout problème de ce genre. C'est là l'orientation générale de ce plan.

L'un des éléments essentiels au calcul exact des bénéfices de régimes de retraites est le dossier des années de service de l'employé ouvrant droit à pension. La proposition que nous allons étudier consiste à recalculer le dossier des années de services de chaque employé qui participe au fonds de pension. Le dossier des années de service ainsi remis à jour serait ensuite donné à chaque employé, au bureau du personnel et au bureau de paie, de sorte que tout point litigieux puisse être résolu. Un exemplaire serait également envoyé à l'Auditeur général, afin qu'il puisse vérifier le dossier à ce moment-là. Cela nous donnerait un point de départ; nous aurions un accord général de l'employé, de l'auditeur et des bureaux de paie que les renseignements fournis sont corrects ou acceptables.

L'autre élément essentiel au calcul exact des bénéfices de pension est le dossier des six meilleures années consécutives de salaires pour fins de pension. En collaboration avec l'Auditeur général, nous allons étudier une proposition visant à calculer à nouveau les six dernières années de salaires dont on tient compte pour le régime de retraite soit pour tous les employés ou au moins pour ceux qui ont de longues années de service et qui vont vraisemblablement prendre leur retraite. Je répète que ce système permet de déterminer jusqu'où vous voulez aller à un moment donné.

Ce nouveau calcul des six meilleures années de salaires serait également fourni à chaque employé, au bureau du personnel et au bureau de paie, de sorte que tout point contesté pourrait être résolu, et cela serait également envoyé à l'Auditeur général pour vérification à ce moment-là.

[Texte]

Then we would try it on a current basis. You would have the two audited statements mentioned above and this would give us a starting point in terms of having control over the data necessary to calculate benefits. We would then propose to up-date the statement annually and to distribute to each employee each year a statement of the up-dated service credited to date and up-dated salary for superannuation purposes. This would then give the employee, on an annual basis, a chance to audit his own account at a time when he would still be quite familiar with what his pay history was for that particular year, and again this would be audited at that time by the Auditor General.

These are the bare bones of an approach which is different. It would comply in many ways with what is done in some private systems where the employees are given the information on an annual basis as to the status of their account. It would obviously require, depending on what system was finally decided on, a one-time funding in order to get the position to move, and this of course would require approval from the Treasury Board and are Treasury Board staff.

I believe by working together on this that by the time we come back to this Committee next year that we will be in a position to give you a very positive report on development towards a lasting solution to this problem. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Fry.

• 1205

I think, gentlemen, before I open the meeting for questioning, I would remind you that our next meeting is on defence production. We had an experience at our last meeting when we did not finish the schedule and as a consequence we may well have lost the opportunity to question those members until late in the fall. So I hope your questions will be brief. We will allot 15 minutes to this item and then go on to the other two items. Mr. Francis.

Mr. Francis: In the notes that were given to us, talking about overpayment of annuities, I note the comment:

The single most important factor causing significant overpayments to clients is a receipt of a disability pension from the Canada or Quebec pension plan, at the same time receiving a disability pension from the Public Service Superannuation Act.

This is what puzzled me.

Before the passage of Bill C-52, we were prevented by law from determining these errors through comparison of the various pensions drawn.

Could I have an explanation? How would the law have inhibited, presumably, the Auditor General from examining this or the administration of the superannuation account from having access to records that would be essential for the administration of the act?

Mr. Fry: Mr. Chairman, Mr. Caron will comment on the confidentiality as far as we were concerned.

[Interprétation]

Ensuite nous ferions l'essai de cette méthode à titre de pratique ordinaire. Les deux déclarations vérifiées mentionnées plus haut nous donneraient un point de départ en termes de contrôle des données nécessaires pour le calcul des prestations. Nous proposerons alors de mettre ces déclarations à jour tous les ans et de distribuer à chaque employé une déclaration à jour sur les années de service à son crédit, et sur le salaire considéré pour fins de pension. Cela fournirait à l'employé l'occasion de vérifier annuellement son propre compte à un moment où il se souviendrait encore du revenu qu'il a gagné au cours de cette année, et encore une fois, cela serait ensuite vérifié par l'Auditeur général.

C'est là l'essentiel de notre nouvelle façon de procéder. Bien des aspects sont conformes à ce qui se fait dans certains régimes privés où l'on fournit annuellement à l'employé des renseignements sur la situation de son compte de pension. Forcément, cela nécessitera un financement non renouvelable afin de créer les conditions nécessaires à la mise en place de ce système et bien sûr cela exigera et l'approbation et du personnel du Conseil du Trésor.

Je crois qu'en travaillant ensemble, nous serons en mesure, lorsque nous comparaitrons de nouveau devant ce comité l'année prochaine, de vous faire un rapport positif sur les progrès réalisés vers une solution permanente à ce problème. Merci monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Fry.

Je crois, messieurs, qu'avant de vous inviter à poser des questions, j'aimerais vous rappeler qu'à notre prochaine réunion, nous parlerons de la production de matériel de défense. A notre dernière réunion, nous n'avons pas fini notre emploi du temps et il se peut qu'en conséquence nous ayons raté l'occasion de poser des questions à ces gens et que nous ne puissions pas le faire avant l'automne avancé. J'espère donc que vos questions seront brèves. J'accorderai 15 minutes sur ce sujet et ensuite nous passerons aux deux autres sujets. Monsieur Francis.

M. Francis: Dans les notes que vous nous avez données, vous parlez des paiements excessifs de rentes et vous dites notamment:

La principale cause des paiements excessifs, dans le cas de fortes sommes, tient au fait que les bénéficiaires recevraient une pension d'invalidité en vertu du RPC ou du RRQ et, en même temps, la pension autorisée par la Loi sur la pension de la Fonction publique.

Cela me laisse perplexe.

Avant l'adoption du Bill C-52, nous ne pouvions déterminer ces erreurs puisque la loi nous empêchait de comparer les diverses feuilles de pension.

Pourriez-vous m'expliquer cela? Comment la loi peut-elle empêcher l'Auditeur général d'examiner cela ou d'examiner l'administration du compte des pensions ou d'avoir accès aux feuilles de pensions qui sont fondamentales pour l'administration de la loi?

M. Fry: Monsieur le président, M. Caron vous donnera une réponse et vous expliquera dans quelle mesure nous devons nous conformer à l'aspect confidentiel.

[Text]

The Chairman: Mr. Caron.

Mr. Caron: The law governing the Canada Pension Plan defines the purposes for which the information that had been gathered by the administration of the Canada Pension plan could be used and we were not included among those purposes. So it was not permissible for us, for example, to take a listing of the individuals drawing disability pensions from Canada Pension Plan and to compare that listing with a listing of individuals drawing pensions from the Public Service Superannuation Plan.

Mr. Francis: I will put it the other way around. Was there any impediment to you giving the Canada Pension Plan people a list of the people drawing disability benefits under your program?

Mr. Caron: The answer is yes, they would not have given us the information. As a matter of fact we did ask and they are the ones who brought forth...

Mr. Francis: No, but I am putting it the other way around. Would you supply them with the information so they could make the adjustment in their records? Presumably the adjustment had to come one direction or the other. Was it your program that would be adjusted, or was it theirs?

Mr. Caron: It had to be ours, sir.

Mr. Francis: It had to be yours?

Mr. Caron: Yes, sir.

Mr. Francis: So the Canada Pension Plan had a priority in terms of the obligation to pay. Is that right?

Mr. Caron: I am not sure if I can express it as a priority. The Canada Pension Plan payment was based solely on the disability of the individual. In terms of the Public Service Superannuation Plan, when the Canada Pension Plan came in it was decided to integrate the contributions to both plans so that at that time public servants did not pay in total more than they were paying before the Canada Pension Plan came in. As a result every year some of the dollars, if you wish, that are deducted from pay cheques within the percentage prescribed in the Public Service Superannuation Act for superannuation, do go to the Canada Pension Plan. So there is a reduced contribution to the public service plan on behalf of the employees.

When it was decided to integrate the two plans to have an offset for this reduced contribution, it was decided that under certain circumstances the public service pension would be reduced because the contributions had been less. Generally speaking, for a normal Canada Pension Plan pension this reduction is made at age 65. The exception is if the individual is in receipt of a disability pension from the Canada Pension Plan. The reduction in the public service pension is made when he or she becomes eligible for the disability pension.

Mr. Francis: I am having a little difficulty. If I have the story straight, the Canada Pension Plan is under obligation to pay in terms of disability.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Caron.

M. Caron: La loi en vertu de laquelle le Régime de pensions du Canada existe définit à quelles fins serviront les renseignements qui ont été recueillis par l'administration du régime, et nous en sommes exclus. Par exemple, nous ne pouvons obtenir qu'une liste de ceux qui reçoivent des pensions d'invalidité en vertu du Régime de pensions du Canada et les comparer à la liste de ceux qui reçoivent des pensions en vertu du Régime de pensions de la Fonction publique.

M. Francis: Je vais vous poser ma question et d'autres termes. Est-ce que quelque chose vous empêchait de donner au Régime de pensions du Canada une liste des gens qui touchaient des prestations d'invalidité en vertu de ce programme?

M. Caron: Oui, nous n'aurions pas pu obtenir ces renseignements. En fait, nous les avons demandés et ce sont eux qui nous ont fait remarquer...

M. Francis: Je vous reposerai la question en d'autres termes. Donneriez-vous ces renseignements aux administrateurs du Régime de pensions du Canada afin qu'ils puissent effectuer les rajustements nécessaires dans leurs dossier? Le rajustement peut s'effectuer dans un sens ou dans l'autre. Est-ce que c'était votre programme qui aurait dû être rajusté ou le leur?

M. Caron: C'était le nôtre, monsieur.

M. Francis: C'est le vôtre?

M. Caron: Oui, monsieur.

M. Francis: Le Régime de pensions du Canada avait donc la priorité pour ce qui était de l'obligation de verser les paiements, n'est-ce pas?

M. Caron: Je ne suis pas sûr qu'il s'agisse d'une priorité. Le Régime de pensions du Canada ne versait de paiement que dans la mesure où quelqu'un était invalide. Pour ce qui est du Régime de pensions de la Fonction publique, on a, au moment où le Régime de pensions du Canada a été institué, décidé de l'intégrer de sorte que les fonctionnaires n'aient pas à verser une plus forte contribution qu'auparavant. En conséquence, chaque année, une certaine partie de la somme déduite sur les chèques de paie en vertu de la Loi sur la pension de la Fonction publique, est versée au Régime de pensions du Canada. Cela veut donc dire que les employés ne contribuent plus autant au Régime de pensions de la Fonction publique.

Au moment où nous avons fait l'intégration, nous avons dû compenser cette réduction et nous avons décidé qu'en certaines circonstances la pension de la fonction publique serait réduite parce que les contributions avaient été réduites. En général, dans le cas d'une pension versée en vertu du Régime de pensions du Canada, cette réduction est appliquée dès l'âge de 65 ans. Une exception cependant: c'est le cas de quelqu'un qui reçoit une pension d'invalidité du Régime de pensions du Canada. La réduction dans la pension de la Fonction publique est appliquée lorsqu'il ou qu'elle commence à recevoir sa pension d'invalidité.

M. Francis: Je comprends mal. Si j'ai bien compris, le Régime de pensions du Canada doit verser certaines prestations à cause de l'invalidité.

[Texte]

Mr. Caron: Yes, sir.

Mr. Francis: And because of the integration of the superannuation and Canada Pension Plan, you say beginning at age 65 or earlier if there is disability?

• 1210

Mr. Caron: Yes, sir, a reduction is made in the public service pension.

Mr. Francis: And it is the public service contribution that is reduced, and the benefits accordingly.

Mr. Caron: Yes, sir.

Mr. Francis: Let me put the question another way. Does this still give rise to problems, or has it been corrected by Bill C-52?

Mr. Caron: It has been corrected by Bill C-52, sir.

Mr. Francis: What did bill C-52 do?

Mr. Caron: As a result of Bill C-52 and the regulations that flow from it, we will obtain from public service pensioners a written permission to get information on their behalf from the Canada Pension Plan. And this means that we may now go to the Canada Pension Plan, have evidence that the contributor or beneficiary has authorized us to get the information, and under those circumstances the Canada Pension Plan will give us the information.

Mr. Francis: Are there any other areas in which you are inhibited like this, in getting information from the Canada Pension Plan, which would be of assistance in the administration of the Superannuation Act?

Mr. Caron: Not that I know of, sir.

Mr. Francis: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I presume that Mr. Fry's explanation, as it progresses, will overcome the long delays found by pensioners and related to their members of Parliament. I am sure I am not the only one that gets many complaints about the great delays.

Mr. Fry: You might be interested in knowing, Mr. Clarke, that the number of complaints through MP's has declined by about one-third in the last year, which would indicate that at least we are making some progress in improving our service. But, yes, if we could make this sort of a system work, because our information would really be completely current from year to year, we should be able to react very quickly then to the putting out of a pension when someone requires it, or the return of contributions and so.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Good.

Mr. Chairman, I can easily understand some of these errors occurring and the way they occur. And some of them are easy to correct. For instance, when an underpayment has been made to a pensioner or an overdeduction has been made, is it the practice of the department to make additional payments to either the worker or the pensioner, as the case may be, when he has paid too much?

[Interprétation]

M. Caron: Oui, monsieur.

M. Francis: Et à cause de l'intégration du Régime de pensions du Canada et du Régime de pensions de la Fonction publique, vous dites qu'il y a une réduction à l'âge de 65 ans ou plus tôt si le pensionné est invalide?

M. Caron: Il y a alors une réduction de la pension de la Fonction publique.

M. Francis: Et c'est la contribution à ce régime de pensions qui est réduite, de même que les prestations, n'est-ce pas?

M. Caron: Oui, monsieur.

M. Francis: J'aimerais vous poser la même question en d'autres termes. Existe-t-il encore des problèmes à cause de cette situation ou ont-ils été corrigés par le Bill C-52?

M. Caron: Le Bill C-52 a redressé la situation.

M. Francis: Comment cela se concrétise-t-il?

M. Caron: A la suite du Bill C-52 et des règlements qui l'accompagnent, nous obtiendrons des pensionnés de la Fonction publique une permission écrite d'obtenir des renseignements à leur sujet auprès de l'administration du Régime de pensions du Canada. Cela veut dire que nous pourrions donc nous adresser au Régime de pensions du Canada en foi de cette autorisation et obtenir des renseignements que l'administration du régime nous fournira.

M. Francis: Y a-t-il d'autres secteurs où vous éprouvez des difficultés semblables alors que des renseignements obtenus auprès du Régime de pensions du Canada vous permettraient de mieux administrer la Loi sur la pension de la Fonction publique?

M. Caron: Non, pas que je sache.

M. Francis: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, je suppose que les explications que nous a fournies M. Fry constitueront une réponse que les députés pourront donner aux pensionnés qui s'étaient enquis des longs retards auprès d'eux. Je suis sûr que je ne suis pas le seul à recevoir des plaintes à ce sujet.

M. Fry: Monsieur Clarke, il vous intéressera peut-être de savoir que le nombre de plaintes que reçoivent les députés a diminué du tiers environ au cours de l'année dernière et cela veut dire que nous réussissons quand même à améliorer notre service. En obtenant tous les renseignements nécessaires qui seraient à jour d'une année à l'autre, nous pourrions réussir à faire fonctionner le système et nous pourrions répondre très rapidement à quiconque demande sa pension ou demande à récupérer la somme qu'il a versée en contributions.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Très bien.

Monsieur le président, je comprends très bien que l'erreur est humaine. Certaines erreurs sont cependant faciles à redresser. Par exemple, lorsqu'un pensionné n'a pas reçu ce qui lui était dû ou lorsqu'on lui a déduit une somme en trop, le ministre voit-il à ce que la situation soit redressée?

[Text]

Mr. Caron: The answer is yes, that if an overdeduction or underdeduction comes to our attention, we do make the adjustment.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Caron perhaps has anticipated the next question. It is easy to pay a little more money out in the case of a small underpayment, but in cases where a pensioner has been underdeducted or has been overpaid would you make any adjustment?

Mr. Caron: We would make the adjustment, yes.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): How does the department find it possible to go back to a pensioner, let us say, and claim an amount that the pensioner had no idea he owed because it was through no fault of his own that he owed it?

Mr. Caron: That practice was followed until the beginning of 1975 and, in terms of deductions or contributions, we did not run into practical problems.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Referring to the errors here on page 12 of the answer sheet, we have:

In the balance of the cases the error caused a contribution shortage . . .

I presume that is the same as an underdeduction during the working years.

Mr. Caron: That is right.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra):

. . . averaging \$176.

Now, if it is only \$176 I can see that that would be a minor occurrence. But I have a some knowledge of an individual case. I do not know whether you have a list, gentlemen, of the ones where there was a contribution shortage or where you have had difficulty recovering, but I have talked to a pensioner who tells me that he has been asked to make up \$10,000 in short contributions. And he is threatened with having his pension reduced if he does not pay this amount up. Of course, he cannot pay it up because he quit work a year or so ago, and he assumed that he was paying his proper pension contribution all his working years.

Mr. Caron: I do not know of that case, sir.

• 1215

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Maybe I could put the question this way: are there any cases in which the department has outstanding amounts they are seeking to recover?

Mr. Bernard Vaillant (Director, Superannuation Division, Department of Supply and Services): My name is Bernard Vaillant, I am Director of the Superannuation Division. In direct answer to your question, yes, we do have certain amounts we are trying to collect that are outstanding. Normally, these are collected through the pension when the pension is being paid. There are some amounts of money that perhaps we will not be able to collect. These would be submitted to the committee, I believe, for the write-off of debts. Does this answer your question?

[Interpretation]

M. Caron: Oui, dans le cas d'une déduction en trop ou si nous n'avons pas assez déduit, nous effectuons le rajustement dès que nous nous en rendons compte.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur Caron, vous avez peut-être anticipé ma prochaine question. Il est facile de verser une somme un peu plus élevée dans les cas où vous n'avez pas versé assez d'argent mais dans les cas où un pensionné a reçu un paiement en trop ou qu'on ne lui a pas déduit la somme qu'il fallait, faites-vous un rajustement?

M. Caron: Nous le faisons.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Comment faites-vous pour réclamer à un pensionné une somme qu'il ne savait même pas qu'il devait parce que ce n'est pas sa faute s'il y a eu erreur?

M. Caron: Nous avons eu recours à cette façon de faire jusqu'en 1975 et pour ce qui est des déductions comme des contributions, nous n'avons pas éprouvé de problème.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je me reporte ici à la page 12 de votre feuillet de réponses et je puis lire:

Dans les autres cas, il s'agit d'un prélèvement insuffisant des cotisations . . .

Je suppose que c'est la même chose qu'une déduction insuffisante au cours des années de travail.

M. Caron: Vous avez raison.

M. Clarke (Vancouver Quadra):

. . . \$176 en moyenne.

S'il ne s'agit que de \$176, je puis concevoir que c'est une somme négligeable. Je connais un cas particulier et je ne sais pas si vous messieurs avez une liste des cas où il y a eu un prélèvement insuffisant ou des cas où vous avez eu du mal à récupérer la somme versée en trop mais je puis vous dire que quelqu'un s'était vu demander l'équivalent de \$10,000 en prélèvement insuffisants. Et on le menace de réduire sa pension s'il ne paie pas cette somme. Il est entendu que la personne en question ne peut rembourser cette somme, puisqu'elle a quitté son emploi il y a environ un an; de toute façon, elle pensait avoir toujours payé sa cotisation pendant toutes ses années de travail.

M. Caron: Je n'ai pas entendu parler de ce cas.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je vais reformuler ma question: votre Ministère essaie-t-il dans certains cas de recouvrer certaines sommes considérables d'argent?

M. Bernard Vaillant (directeur, division des pensions de retraite, ministère des Approvisionnements et Services): Je m'appelle Bernard Vaillant et je suis directeur de la division des pensions de retraite. Pour vous répondre directement, il existe en effet certaines sommes considérables que nous essayons de recouvrer. Normalement, elles sont recouvrées par l'intermédiaire de la pension de retraite, lorsque celle-ci est payée. Il y aura donc certainement des cas pour lesquels nous ne pourrions recouvrer les sommes voulues. Je pense qu'elles seront soumises au Comité à des fins d'amortissement. Ai-je bien répondu à votre question?

[Texte]

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Partially.

Mr. Fry: Most of the cases I would think—and perhaps Mr. Vaillant can confirm this—where we would be collecting from the pensioner are probably related to something that has occurred in relation to the pension, and not likely in relation to contribution errors. Is that correct, Mr. Vaillant? Are we collecting very many cases of large contribution errors?

Mr. Vaillant: No, the majority of cases would be due to errors in pensions. There are not many cases. I do not have, unfortunately, precise statistics on the number of each. However, I know for a fact that there are more collections going on because of pension errors than because of contribution errors.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Would that mean that the department had inadvertently paid out too much to the pensioner? Is that the kind of error?

Mr. Vaillant: That is right.

The Chairman: Your last question, Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Right, Mr. Chairman. I can understand that a pensioner who had been paid too much would not mind too much having his future pension reduced so that he would have received the proper amount. However, I am sorry that Mr. Vaillant has not the information. I would like to ask if we could have it. What I would ask for, Mr. Chairman, is a list of cases where contribution shortages of, say, over \$1,000 could be listed individually, and given to this Committee. The reason why I think it is so important is that the government has made a contract with these employees to pay a certain pension, and the pensioner has agreed to have deductions made. Then the pensioner in this, case—and I would like to know how widespread it is—is being put in the position of their saying: we made an error, therefore you are going to have to suffer, either by paying us the amount we forgot to deduct, or by having a reduced pension. I think that is an unacceptable burden to put on a pensioner in that particular circumstance.

The Chairman: Could that information be made available to the Committee at a later date, Mr. Fry?

Mr. Fry: We will try to make that available, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

Mr. Robinson, on this point, then we will pass on to the next item.

Mr. Blackburn: Could I be allowed a supplementary on Mr. Clarke's question, now ...

The Chairman: Yes, Mr. Blackburn.

Mr. Blackburn: ... that we have Mr. Vaillant as a witness? I am extremely intrigued with the case Mr. Clarke raised, of the \$10,000 that were not collected towards a superannuation pension. Are you familiar with this case? It seems to me that \$10,000 would certainly stick in the mind of somebody who works directly in the superannuation office.

[Interprétation]

M. Clarke (Vancouver Quadra): Seulement en partie.

M. Fry: Dans la plupart des cas de recouvrement chez le pensionné, comme peut le confirmer M. Vaillant, il s'agit d'erreurs qui se sont produites dans le paiement de la pension plutôt que d'erreurs dans la cotisation. N'est-ce pas exact, monsieur Vaillant? Y a-t-il beaucoup de cas d'erreurs de cotisation qui soient importantes?

M. Vaillant: Non, la plupart des cas sont des cas d'erreurs commises dans le versement de la pension. Les autres ne sont pas bien nombreux. Malheureusement, je n'ai pas les statistiques en main. Toutefois, je sais avec certitude que la plupart de nos recouvrements sont dus à des erreurs dans la pension plutôt qu'à des erreurs de cotisation.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Cela signifie-t-il que le Ministère a versé par inadvertance une pension trop grande? Est-ce le genre d'erreur que vous commettez?

M. Vaillant: C'est exact.

Le président: Monsieur Clarke, c'est votre dernière question.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Très bien, monsieur le président. Je comprends qu'un pensionné qui s'est vu verser une trop forte pension ne s'offusque pas trop de voir sa pension, dans les mois à venir, réduite de façon à compenser. Je trouve quand même dommage que M. Vaillant n'ait pas les chiffres à nous donner. Peut-être pourrait-il nous les faire parvenir. Monsieur le président j'aimerais toutefois savoir si l'on pourrait fournir au Comité la liste des cas où il y a eu des erreurs de cotisations de plus de \$1,000. Le bien-fondé de ma question vient de ce que le gouvernement s'est engagé, par contrat à verser à ses employés une certaines pension et que le pensionné a également accepté de subir certaines déductions. Puis—j'aimerais bien savoir à quel point ces cas sont répandus—le pensionné se voit prévenir que le gouvernement a fait une erreur et qu'il doit rembourser la somme que le gouvernement a oublié de déduire, ce dont il aura à souffrir, soit en remboursant, soit en subissant une réduction de pension. A mon avis, il est inacceptable d'exercer une telle pression sur un pensionné.

Le président: Monsieur Fry, est-il possible de faire parvenir ces données au Comité?

M. Fry: Nous essaierons de vous les procurer, monsieur le président.

Le président: Merci.

Monsieur Robinson, vous avez quelque chose à ajouter à cela, après quoi nous passerons au paragraphe suivant.

M. Blackburn: Pourrait-on me permettre une question supplémentaire à celle de M. Clarke, étant donné que ...

Le président: Oui, monsieur Blackburn.

M. Blackburn: ... que nous avons M. Vaillant comme témoin? Le cas soulevé par M. Clarke de cette somme de \$10,000 que le gouvernement n'avait pas recueillie à titre de pension de retraite m'intrigue beaucoup. Connaissez-vous le cas en question? Il me semble qu'une telle somme ne pourrait échapper à ceux qui travaillent directement à la détermination des pensions de retraite.

[Text]

The Chairman: Mr. Vaillant.

Mr. Vaillant: I am sorry, I know of some \$10,000 cases, but I do not know of a \$10,000-contribution case.

Mr. Blackburn: You have never heard of it?

Mr. Vaillant: I have not. It sounds rather odd to me, Mr. Chairman.

The Chairman: The information will be made available at a later date for all of us to read, Mr. Blackburn.

Mr. Robinson, on this point.

• 1220

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman. It has been suggested by, I believe, both Mr. Chatelain and Mr. Fry that there has been a great improvement in performance by the employees of the government in this whole area. In fact, I think it was Mr. Fry who suggested that the complaints of members of Parliament have been reduced by about one third in the past year or so, which, for this reason alone, would seem to be some improvement.

However, I notice from the material we have before us that the ratio of errors seems to run from about eight to one to five to one. This seems like a pretty high ratio to me. Do the civil servants make the same kind of mistakes in their own pay calculations as they do in all the pensioners or is this one area in which they do not make any mistakes?

The Chairman: Mr. Caron.

Mr. Fry: I will not comment on that point, Mr. Chairman, but in terms of the number of the errors, I think my initial comment indicated to you that we find it unacceptably high and that is why I feel that we must tackle it from a new position. The main problem, Mr. Chairman, is that we are dealing with records that go back sometimes 25 years and 30 years in order to try to reconstruct a person's pension and these pay records have varied over the period of time. It is because of this that it is so difficult to get the thing absolutely correct, with all the different types of pensions and regulations that go with it as well. That is why, if we could get on a current basis, Mr. Chairman, it should reduce this drastically.

Mr. Robinson: In other words, you are suggesting that this eight to one or five to one ratio can be reduced drastically ...

Mr. Fry: Yes.

Mr. Robinson: ... by getting records up to date, proper programming of the computers and so on.

Mr. Fry: That is right.

Mr. Robinson: Do you have a time frame when you feel that you will be up to date?

Mr. Fry: Mr. Chairman, I have made a proposal. It is only in its early stages. We are going to work with the Auditor General and the Treasury Board. If this appears to be the way to go, we would be doing it as quickly as possible, but I am not really in a position to make a prediction this morning as to how long it will take.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Vaillant.

M. Vaillant: Malheureusement, je connais quelque cas d'erreurs de \$10,000 mais pas le cas mentionné, c'est-à-dire celui de l'erreur de \$10,000 dans la cotisation.

M. Blackburn: Vous n'avez jamais été mis au courant de ce cas?

M. Vaillant: Non. D'ailleurs, cela me semble bizarre.

Le président: Monsieur Blackburn, tous les détails concernant ce cas seront communiqués au Comité à une date ultérieure.

Monsieur Robinson, sur la même question.

M. Robinson: Merci, monsieur le président. M. Chatelain et M. Fry ont déclaré tous deux que le rendement des fonctionnaires dans ce secteur s'était beaucoup amélioré. En fait, M. Fry a même mentionné que l'on avait réussi à diminuer les plaintes des députés d'environ un tiers l'année dernière; pour cette seule raison, j'avoue que c'est un progrès.

Toutefois, d'après les données qui m'ont été distribuées, je remarque que le rapport des erreurs semble se situer entre 8 à 1 et 5 à 1. N'est-ce pas très élevé? Les fonctionnaires de votre Service font-ils les mêmes erreurs dans le calcul de leurs propres salaires qu'ils font lorsqu'ils calculent les pensions, ou bien s'assurent-ils de ne jamais commettre d'erreurs en tout ce qui les concerne.

Le président: Monsieur Caron.

M. Fry: Monsieur le président, je ne répondrai pas à cela. Mais pour ce qui est du nombre d'erreurs, j'ai déjà dit qu'il nous semblait trop élevé, et c'est pourquoi nous avons décidé d'aborder la question d'un autre angle. Notre plus grand problème, c'est que nous travaillons avec des dossiers qui remontent à 25 ou 30 ans, et qu'il nous faut établir à nouveau la pension d'un citoyen ainsi que ses dossiers de paie qui ont pu changer pendant tout ce temps. Voilà pourquoi il est si difficile de ne pas faire d'erreurs, si l'on tient compte de tous les genres de pensions et de règlements qui sont en jeu. Voilà pourquoi, monsieur le président, si nous pouvions disposer de relevés tenus à jour, nous pourrions réduire considérablement les erreurs.

M. Robinson: Autrement dit, le rapport de 8 à 1 ou de 5 à 1 pourrait être réduit considérablement ...

M. Fry: Oui.

M. Robinson: ... simplement par la remise à jour des dossiers et par l'amélioration de la programmation des ordinateurs, par exemple.

M. Fry: C'est exact.

M. Robinson: Avez-vous établi un calendrier? Quand les dossiers seront-ils tous à jour?

M. Fry: Monsieur le président, je n'ai fait qu'une proposition qui en est encore à l'étape initiale. Nous travaillons évidemment de concert avec l'Auditeur général et le Conseil du Trésor. Si les études démontrent que c'est la voie à suivre, nous agirons le plus rapidement possible; toutefois, je ne suis pas en mesure de vous dire combien de temps cela prendra.

[Texte]

Mr. Robinson: Would I understand from your comments that the Auditor General is satisfied with the proposal that you have put to him with regard to resolving this problem?

Mr. Fry: He is satisfied if it is, as I understand it, a means for the two of us to start off looking at the solution. This would be our basis for commencement.

Mr. Robinson: I see. Just following up on another matter here, do you have any information as to what the additional costs are to correct the mistakes that have been made? If about one in every eight or one in every five is in error, there must be a tremendous cost in rectifying these errors. Do you have broken down anywhere the cost of correcting your mistakes?

Mr. Fry: I do not believe that information is broken out in that way.

Mr. Robinson: Perhaps I should have asked the cost of making your mistakes rather than the cost of correcting them. You have no figures on this, is that it?

Mr. Fry: No.

Mr. Robinson: It seems to me that somebody should be considering the cost to government when there is such a margin of error. I am surprised that the Auditor General in his report does not have something on this or, at least, question what the cost is to correct these mistakes. Following up on that, what would you consider as a reasonable performance? Perhaps one mistake in 1,000 or 10,000 rather than one in eight or one in five? What are you striving for at the moment?

Mr. Fry: Our objective would be to try practically to eliminate errors. I think that has to be the objective. How close we can come to that I do not know, but I think if we can move to an annual verification by the employee, ourselves, the pay offices and the Auditor General, we should be able to move very close to that. There are inputs into the system that can cause errors at various stages when something for some reason does not reach us or there is some information that for some particular reason does not get into the system that can cause us problems, but again this should bring the occurrence of that down to a very low point. So I do not want to predict, but as I said before, we are going to solve this thing somehow.

Mr. Robinson: I understand that the errors are made mostly in two directions: there are errors made where there is a bit too much paid to the recipient and there are other errors made where there is too little paid. Which area do you get cleared up first?

Mr. Fry: We treat them both the same, Mr. Chairman. Once they are found the action is identical.

• 1225

Mr. Robinson: I would assume that anybody who receives too much money might not be too concerned about informing you of it. I suppose you just find this out yourself, do you, or do people write in saying they got too much money in their cheque?

Mr. Fry: Mr. Vaillant, I do not know whether you have had any letters of that sort.

[Interprétation]

M. Robinson: Dois-je comprendre que l'Auditeur général est satisfait de la proposition que vous lui avez présentée eu égard à la suppression du problème?

M. Fry: Il en est satisfait dans la mesure où ma proposition nous permet à tous deux d'envisager une solution. Elle ne constitue qu'un point de départ.

M. Robinson: Je vois. Pour passer à autre chose, combien cela coûtera-t-il de corriger les erreurs commises? Si chaque pension sur huit ou sur cinq est erronée, le coût de correction doit être certainement considérable. Avez-vous des détails sur ce qu'il en coûtera pour corriger vos erreurs?

M. Fry: Je ne pense pas qu'il y ait eu de chiffres calculés en ce sens.

M. Robinson: J'aurais peut-être dû vous demander combien il vous en a coûté de commettre vos erreurs, plutôt que ce qu'il vous en coûtera de les corriger. Vous n'avez aucun chiffre en ce sens?

M. Fry: Non.

M. Robinson: Quand il s'agit d'une telle marge d'erreur, il faut certainement se demander ce qu'il en coûtera au gouvernement. Je suis surpris de ce que le rapport de l'Auditeur général ne précise rien à ce sujet et ne se demande même pas ce qu'il en coûtera pour corriger ces erreurs. Dans la même ligne de pensée, que considérez-vous être un rendement raisonnable? Serait-ce une erreur sur 1,000 ou 10,000 cas plutôt qu'une erreur sur huit ou même cinq ou quatre? Quels sont vos objectifs actuels?

M. Fry: Notre objectif est d'essayer à toutes fins pratiques d'éliminer les erreurs. Il est impossible de savoir dans quelle mesure cela pourra se réaliser, mais si nous pouvons en arriver à faire effectuer une vérification annuelle par l'employé, par nous-même, par les bureaux de paie et par l'Auditeur général, nous devrions pouvoir atteindre l'objectif. Les problèmes sont causés par des entrées au système qui, pour une raison ou une autre à diverses étapes du programme, sont mal interprétées ou ne sont pas du tout enregistrées; toutefois, les erreurs devraient pouvoir être diminuées. Je ne veux pas prédire quoi que ce soit, mais je répète que nous réglerons ce problème d'une façon ou d'une autre.

M. Robinson: Je crois comprendre qu'il y a deux sortes d'erreurs: celle qui consiste à verser une somme excédentaire au bénéficiaire et celle qui consiste à verser une somme insuffisante. Quel cas réglez-vous en premier?

M. Fry: Nous les réglons toutes deux à la fois, monsieur le président. Une fois l'erreur découverte, elle est immédiatement corrigée.

M. Robinson: Je présume que quiconque reçoit une somme excédentaire ne s'empresse pas de vous en informer, que vous découvrez vous-même l'erreur, n'est-ce pas? Ou est-ce qu'on vous écrit pour vous informer que le chèque était trop élevé?

M. Fry: Monsieur Vaillant, je ne sais si vous avez reçu de ces lettres.

[Text]

Mr. Vaillant: In the few years that I have been there, no, I have had none.

Mr. Robinson: But I assume if anybody thinks they have received too little they let you know pretty quickly.

Mr. Vaillant: When they can determine it, yes; they would, obviously.

Mr. Robinson: I would assume that these are the complaints that you get through M.P.s and others where somebody feels that they have not received quite as much as they should have. I suppose those are the ones that you deal with first. It is the old story of the squeaky wheel gets the grease.

Mr. Vaillant: We do not like to operate that way. I would like to suggest that we feel that we owe the best service possible to all our 87,000 pensioners and our 300,000 contributors.

Mr. Robinson: I like your philosophy.

Mr. Vaillant: That is the way we like to operate in the shop. Obviously if someone brings something to our attention we would react to it immediately.

The Chairman: Thank you, Mr. Robinson. On the point you raised—just a quick question to the Deputy Auditor General—do you have the staff to do all the auditing of superannuation accounts?

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, if we were to have the staff to audit all the superannuation accounts I believe we would have to double our present strength anyway. The result of the error rates that are indicated here are taken from a sample. We audit a sample of the transactions every year and these are the results that come from that sample.

The Chairman: Thank you. Gentlemen, we will not have these witnesses with us again and we still have two items with which we must deal. On Paragraph 8.4, Improper charge to 1974-75 appropriations, I will ask Mr. Chatelain to introduce the subject and then the statement from Supply and Services.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président. Cette note se trouve dans notre rapport à la Chambre surtout à titre de renseignement. En tant que principal employeur dans la région de la capitale nationale, le gouvernement fédéral accorde un certaine aide à la campagne de la Fédération des œuvres en lui prêtant du personnel et des locaux. Cette participation du gouvernement est assumée par différents ministères, à tour de rôle, d'une année à l'autre. Bien que certaines dépenses courantes de secrétariat pour faire la campagne au sein de la Fonction publique soient défrayées par le ministère des Approvisionnements et Services, la description fournie au Budget des dépenses de ce ministère indique qu'il assume tous les frais, même si les autres ministères doivent en assumer une partie à tour de rôle. Dans le cas de ces autres ministères, aucune affectation de crédits n'est prévue à leur budget pour couvrir de tels frais. Pour sa part, le ministère des Approvisionnements et Services a décidé de modifier la description de son programme pour la rendre plus conforme à la réalité.

[Interpretation]

M. Vaillant: Pas durant les quelques années que j'ai été en fonction.

M. Robinson: Mais je suppose que quiconque reçoit ce qu'il estime être une somme insuffisante, vous en prévient aussitôt.

M. Vaillant: Oui, s'il s'en aperçoit.

M. Robinson: Je suppose qu'il y a des plaintes qui vous sont adressées par les députés ou autres mandataires lorsque quelqu'un estime avoir été financièrement lésé. J'imagine que ce sont eux dont vous réglez le cas en premier. Ce sont toujours les grincheux qui l'emportent.

M. Vaillant: Nous n'aimons pas procéder de cette façon. Nous estimons devoir le meilleur service possible à nos 87,000 pensionnés et à nos 300,000 cotisants.

M. Robinson: Votre philosophie m'émeut.

M. Vaillant: C'est de cette façon que nous aimons mener la boutique. Il va sans dire que nous ne sommes pas indifférents au cas qui nous est soumis.

Le président: Merci, monsieur Robinson. Au sujet du point que vous avez soulevé—une simple question s'adressant à l'adjoint de l'Auditeur général—avez-vous le personnel voulu pour la vérification des comptes des pensions de retraite?

M. Chatelain: Monsieur le président, nous aurions besoin du double du personnel que nous avons présentement pour faire la vérification de tous les comptes de pension de retraite. Ce taux d'erreurs provient d'un échantillonnage. Nous vérifions chaque année un lot des transactions et ces données résultent de ce sondage.

Le président: Merci. Messieurs, ces témoins ne seront pas de nouveau convoqués et nous avons encore deux questions à régler. Je vais demander à M. Chatelain de nous expliquer le paragraphe 8.4, Imputation irrégulière à un crédit de 1974-1975, d'exposer le sujet, puis nous entendrons l'exposé du ministère des Approvisionnements et Services.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman. This note is in our report as a general information to the House of Commons. As chief employer in the National Capital Region, the federal government gives some assistance to the United Appeal in providing staff and premises, through different government departments acting in turn as host from year to year. Although current secretariat expenses during the subscription campaign in the civil service are paid by the Ministry of Supply and Services, the vote budgeted to that department shows complete responsibility for costs, though other departments each in turn assume this cost. These expenses do not appear in the budget of other departments. The Ministry of Supply and Services has taken upon itself to change the description of its program in order to bring it closer to reality.

[Texte]

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Mr. Fry.

Mr. Fry: Mr. Chairman, our estimates for 1976-77 have changed the vote description. The vote description previously indicated that all costs of the United Appeal were chargeable to our vote. We have now changed that wording to read certain costs of the United Appeal are chargeable to our vote. We have a small central secretariat made up of five people; two of those are particularly related to the United Appeal campaigns outside of Ottawa, across the country, that is the Public Service campaigns. They are the people that co-ordinate those campaigns for the Public Service in all the other cities across the country, to provide standardized procedures and that sort of thing. The person in charge of this group also provides advice to the department that each year is named as being responsible for the program.

As well, three of those five people move from one department to the next each year. They move to the department that is responsible for the campaign in that year to provide a continuity of skill to organize the campaign in that department. We had been in the practice of charging the department that was responsible for a couple of those man-years since we had provided these resources from within our own resources. We will change this vote wording and we now plan simply to have those five man-years paid for out of our own administration vote.

The Chairman: Are there any questions on this? Mr. Robinson.

• 1230

Mr. Robinson: I just have a couple of questions. First of all, I think there is an error here. One of you gentlemen mentioned the Red Feather and somebody else mentioned the United Appeal, and the way it reads here is the United Way. I hope we are all talking about the same thing.

The Chairman: I think so, yes.

Mr. Robinson: The campaign changes its name from year to year, I guess. But tell me this. Why is this not carried on by one department year after year, rather transferring it to other departments? It would seem to me that there might be a savings here. Of course, there might not. You might comment on that.

Mr. Fry: I am not familiar with the reason it was decided that way in the first place. But the fact is that the Public Service campaign is managed from within departmental resources and it involves the departments' finding the time of certain people during the period of the campaign in order to run it. By moving it around from one department to the other the burden of carrying this extra load is distributed from one department to the next. It also provides for a new top-management approach each year. You get a different executive who perhaps will have new and different in terms of trying to meet the objectives. But that is only my own assumption.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: How much was obtained by way of contributions for this campaign cost of \$59,000?

[Interprétation]

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci. Monsieur Fry.

M. Fry: Monsieur le président, le crédit a été défini différemment dans notre budget de 1976-1977. Il comprenait antérieurement tous les coûts de la Fédération des œuvres et nous avons modifié le texte de manière à indiquer que certains coûts de la Fédération des œuvres sont inclus dans notre crédit. Nous avons un petit secrétariat central composé de 5 personnes dont deux s'occupant de façon plus directe de la campagne de souscription de la Fédération des œuvres en dehors d'Ottawa, un peu partout au pays, au sein de la Fonction publique. Elles font la coordination de la campagne de souscription au sein de la Fonction publique dans toutes les autres villes du pays, en vue d'assurer l'uniformisation des formules, etc. La personne qui dirige ce groupe est également chargée de prévenir chaque année le ministère désigné pour surveiller le programme.

Trois de ces personnes se déplacent chaque année d'un ministère à l'autre. Elles s'installent au ministère responsable de la campagne de souscription pour l'année en cours afin de maintenir la coordination compétente du programme. Nous avons l'habitude de porter au compte de ce ministère un certain nombre d'années-hommes puisque nous les fournissons à même nos ressources. Nous allons modifier ce crédit et paierons ces cinq années-hommes avec le crédit de notre propre administration.

Le président: Est-ce qu'il y a des questions à poser à ce sujet? Monsieur Robinson.

M. Robinson: Une ou deux questions. Premièrement, il me semble y avoir une erreur ici. Un des témoins a mentionné «Red Feather» (la Plume rouge) et un autre «United Appeal» (la Fédération des œuvres) et ce que je lis ici, c'est «United Way». J'espère que nous parlons tous de la même chose.

Le président: Je le pense, oui.

M. Robinson: La campagne change de nom d'une année à l'autre, je suppose. Mais, dites-moi pourquoi le même ministère n'en assume pas la responsabilité d'année en année plutôt que de passer la responsabilité d'un ministère à l'autre? Il me semble qu'il y aurait la possibilité d'épargner, bien que je n'en sois pas certain. Pourriez-vous faire un commentaire?

M. Fry: Je ne sais pourquoi il en a été ainsi décidé, mais la campagne de souscription dans la Fonction publique est dirigée par le personnel des ministères qui doivent allouer à ces personnes le temps nécessaire pour réussir cette souscription. En transférant la tâche d'un ministère à l'autre, le fardeau de ce surcroît de travail se trouve mieux réparti. Cela donne lieu aussi à des innovations annuelles. Un nouveau dirigeant aura peut-être des idées nouvelles et différentes en vue d'atteindre les objectifs. Mais je le suppose simplement.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Combien vous ont rapporté en contributions ces \$59,000 de frais?

[Text]

Mr. Fry: I do not know whether we have the figures as to what the public Service Campaign produced. Does anyone have them?

The Chairman: Mr. Landry.

Mr. E. O. Landry (Director General of Administration, Department of Supply and Services): In Canada as a whole the amount last year was \$2.5 million which represented 4 per cent of the total amount raised in all the municipalities across Canada.

The Chairman: Thank you, Mr. Landry.

Mr. Robinson: This \$59,000, then, is the total cost to raise that amount?

Mr. Fry: No, that is the cost of the three people that we make available to departments to help them with the administration of the program.

Mr. Robinson: Do we have any indication of what the total cost is to raise this \$2.5 million for the United Way?

Mr. Fry: As far as I know, Mr. Chairman, the cost of the United Appeal campaign has never been shown. As I say, there are no extra funds voted for this in departments. They absorb it within their own structure.

The Chairman: Thank you, Mr. Robinson. Our next and last item concerns the Financial Management and Control Study, pages 275 to 279, Supplement to the Auditor General's Report. I would ask for a statement from Mr. Chatelain, followed by a statement from Mr. Chatelain, followed by a statement from Mr. Fry. Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, may I just raise a point of order before we get started? We have a formidable document here. We have three members of the Committee before us and it is 12.30 odd. I understood that there was some possibility of getting the Supply and Services people to come back. I think it would be fair to this document to give it more attention than we probably can give it today.

An hon. Member: I would agree with Mr. Clarke.

The Chairman: That is a comment but, gentlemen, I would point out there is not an opportunity to get back to this until possibly some time this fall. So at least we should have a statement from Mr. Chatelain and Mr. Fry on the record, because it is not likely we will have an opportunity to return to this. We have St-Jean-Baptiste Day cutting already into our schedule and we will be missing one day. To project further meetings seems to me to be an act of irresponsibility. I would ask that we get statements from Mr. Chatelain and Mr. Fry on this matter and have at least one or two questions. Then we have at least made an attempt to get through our work. That is my recommendation, gentlemen.

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you. Mr. Chatelain.

• 1235

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, with your permission could I ask Mr. R. D. Bromley, a partner of Price Waterhouse who was on loan to us under the executive interchange program for the purpose of this study, to speak? He was in charge of the study performed at the Department of Supply and Services, the Services component of it. With your permission, Mr. Chairman, Mr. Bromley could make this statement on my behalf.

[Interpretation]

M. Fry: Je ne sais si nous avons les chiffres du résultat de la campagne de souscription dans la Fonction publique. Est-ce que quelqu'un a ces statistiques?

Le président: Monsieur Landry.

M. E.-O. Landry (Directeur général de l'administration, ministère des Approvisionnements et Services): Le montant global s'est élevé l'année dernière à \$2.5 millions, soit 4 p. 100 du montant global des souscriptions pour toutes les municipalités canadiennes.

Le président: Merci, monsieur Landry.

M. Robinson: Cela vous a donc coûté \$59,000 pour obtenir ce montant global?

M. Fry: Non, c'est ce que nous ont coûté les trois personnes mises à la disposition des ministères pour aider à l'administration du programme.

M. Robinson: Y a-t-il moyen de savoir ce que cela a coûté au total pour ramasser \$2.5 millions pour les œuvres?

M. Fry: Que je sache, monsieur le président, le coût de la campagne de souscription aux œuvres n'a jamais été publié. Il n'y a pas de sommes supplémentaires prévues au budget de ces ministères à cette fin. Le tout est absorbé dans un crédit budgétaire.

Le président: Merci, monsieur Robinson. Le dernier article sur lequel nous désirons nous pencher est celui de l'étude de l'administration et du contrôle financier, aux pages 197 à 202 du supplément au rapport de l'Auditeur général. Je prierais M. Chatelain de nous l'expliquer et ensuite M. Fry. Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, me permettez-vous de faire appel au règlement avant d'aborder cette question. Nous avons ici un document volumineux, trois députés sont présents et il est 12 h 30. Il me semblait que nous pouvions convoquer de nouveaux témoins du ministère des Approvisionnements et Services et il me semblerait juste d'étudier cette liasse plus sérieusement que nous ne pouvons le faire aujourd'hui.

Une voix: Je suis d'accord avec M. Clarke.

Le président: C'est une observation valable mais, messieurs, nous ne pourrions y revenir avant cet automne. Il importe donc que nous entendions au moins M. Chatelain et M. Fry et que leurs commentaires soient consignés, car il est peu probable que nous pourrions revenir sur la question. La Saint-Jean-Baptiste coupe déjà notre horaire et nous manquerons une journée. Il me semble irresponsable de projeter d'autres séances. Je demanderais que nous entendions M. Chatelain et M. Fry et que nous prenions le temps de poser une ou deux questions, et nous aurons au moins tenté d'accomplir notre tâche. C'est ce que je vous recommande, messieurs.

Des voix: D'accord.

Le président: Merci, Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, si vous voulez bien me le permettre, je demanderai à M. R. D. Bromley, associé de Price Waterhouse, qui nous a été prêté en vertu du programme d'échanges administratifs en vue de faire cette étude, de se prononcer. Il a été chargé de l'étude faite au ministère des Approvisionnements et Services, dans le secteur services. Si vous me le permettez, monsieur le président, j'aimerais que M. Bromley parle en mon nom.

[Texte]

The Chairman: Mr. Bromley.

Mr. R. D. Bromley (FMCS, Auditor General's Office, (Executive Interchange and Participant Partner—Price Waterhouse & Co., C. A.)): Mr. Chairman, I will be very brief. Our examination with respect to the operational and management services sectors of the department indicated that financial management and control procedures in effect had been designed to accommodate Treasury Board regulations and guidelines but there were a number of areas which were of concern to the study team. Among these the responsibility for executing sector financial policy was somewhat fragmented at the branch level. Almost without exception accounts payable, commitment and payroll transactions were handled by administrative personnel over which the branch financial management advisers had no direct or functional control. As a consequence, it was felt that procedures surrounding these activities were not monitored effectively and that this situation led to weaknesses in internal control.

In addition, the services sectors were not protected adequately against the possible loss or misuse of funds. It was the view of the study team that controls had to be strengthened to reduce the possibility of effecting unauthorized additions to payrolls and the subsequent payment to fictitious staff, alterations to pay overtime charges, the re-submission of accounts payable invoices, and alterations to cheque requisitions. In a number of locations internal control over the Receiver General function of cheque issue was weak and required correction in order to lessen the possibility of unauthorized access and use of cheques.

The findings and recommendations of the study team were conveyed to the Deputy Minister and the Assistant Deputy Ministers for Operational and Management Services during the summer of 1975. The recommendations were all accepted by the department management and for the most part have been acted upon. Action with respect to six recommendations has not yet commenced but a target date for dealing with these matters before March 1977 has been set.

The Chairman: Mr. Fry.

Mr. Fry: Mr. Chairman, this study by the Auditor General certainly has been of a good deal of assistance to us. It is very important, I think, to have an outside study of this sort from an organization such as the Auditor General in order to help us in looking at our own control systems. I feel that we had in place a good system which had certain variations in certain places and some problems perhaps, but generally was sound. These recommendations helped us to identify areas that an outsider saw in the system and that could be improved.

We have our own audits to look at our control systems each year on an annual basis, and we also conduct audits in our own offices on usually a quarterly basis internally.

We are proceeding to implement all of these recommendations, some with a slight variation but no major variation, I think, in our agreement with the Auditor General. We are putting priority on the ones that are not yet done. The only reason we have not proceeded with those is that we were not able to get the resources for a team to look at those. We now have this laid on with a deadline date. Implementation will take place as soon as those studies are completed.

[Interprétation]

Le président: Monsieur Bromley.

M. R. D. Bromley (FMCS, Bureau de l'Auditeur général, (Echanges administratifs: associée de Press Waterhouse & Co.)): Monsieur le président, je serai très bref. Notre examen de ces secteurs services de fonctionnement et d'administration du ministère indique que l'administration financière et les procédures de contrôle qui sont appliquées le sont de manière à s'adapter aux règlements du Conseil du Trésor et sont conformes aux directives; il n'empêche que notre équipe s'est attardée sur certains points. Ainsi, la responsabilité du secteur exécutif de la politique financière était tant soit peu fragmentée au niveau de la direction. Les comptes à payer, presque sans exception, de même les engagements et les transactions salariales étaient aux mains du personnel administratifs sans droit de regard de la part des conseillers de l'administration financière non plus que de contrôles directs sur le fonctionnement. En conséquence, il a été estimé que les procédures particulières à ces activités n'étaient pas contrôlées de manière efficace et que cela laissait des points faibles dans le mécanisme de contrôle interne.

En outre, les secteurs des services n'étaient pas suffisamment protégés contre les pertes ou abus possibles des fonds et notre équipe d'études estime que les contrôles doivent être fortifiés afin de prévenir toute surcharge non autorisée des bordereaux de paie et le versement éventuel de rémunération à un personnel fictif, altération de frais de surtempes quant, redoublement des comptes à payer et altération des stocks de chèques. En maints endroits le contrôle interne de l'émission de chèques par le Receveur général était sans fermeté et avait besoin d'être raffermi afin de prévenir la possibilité qu'on fasse des chèques sans autorisation.

Les conclusions et recommandations de l'équipe d'études ont été transmises au sous-ministre et aux sous-ministres adjoints des services de fonctionnement et d'administration au cours de l'été 1975. L'administration du ministère a accepté toutes les recommandations et les a appliquées en majeure partie. Il en reste six que l'on espère voir appliquer avant mars 1977.

Le président: Monsieur Fry.

M. Fry: Monsieur le président, cette étude de l'Auditeur général nous a beaucoup aidés. Il me semble très important d'avoir une opinion indépendante telle que celle que nous a fournie l'Auditeur général afin de pouvoir mieux connaître notre propre système de contrôle. J'avais le sentiment que nous avions un excellent système malgré certains fléchissements et certaines difficultés mais que, de façon générale, il était bien établi. Ces recommandations nous ont aidés à circonscrire les zones grises et à découvrir les moyens d'améliorer le système.

Nos propres vérifications contrôlent le système annuelment et nous faisons aussi des vérifications dans nos bureaux sur une base interne trimestrielle.

Nous avons commencé à appliquer ces recommandations, les unes avec une légère variante mais sans modification sérieuse, je pense, conformément à notre accord avec l'Auditeur général. Nous donnerons priorité à l'application de celles qui ne sont pas encore appliquées. La seule raison pour laquelle nous ne l'avons pas encore fait, c'est que nous ne disposons pas des ressources nécessaires pour fournir l'équipe indispensable. Nous avons maintenant fixé une date limite. Les recommandations seront appliquées dès que ces études seront terminées.

[Text]

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Bromley, you mentioned that six recommendations were expected to be implemented by March 1977. Could you tell us what they are?

Mr. Bromley: They appear in this document.

Mr. Robinson: I see. Could you indicate which ones they are?

Mr. Bromley: At the top of page 3 you will note the response of March 1976. It relates to documentation and payment of receipt processing. A detailed study is to be undertaken by the chief of general accounting commencing June 1, 1976 and will be completed by August 1, 1976. That is the first one.

At the top of page 4 of the same document you will notice that the first recommendation or the comment indicates that the control over payment study has not yet been undertaken, but it has a scheduled date of October 1, 1976 for completion. You will notice that the last comment on that page also relates to a study that has not been started and it has the same target date.

Mr. Fry: I would point out that we have taken the action on that. All we have not done there is that formal procedures have not been...

Mr. Robinson: Will there be a follow-up? Somebody is nodding his head. Mr. Fry is nodding his head.

The Chairman: Mr. Fry.

Mr. Fry: It is really up to—we have discussed this with the Auditor General.

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, certainly there will be a follow-up. We shall be monitoring the implementation in every case.

Mr. Robinson: Yes.

• 1240

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: I assume this will require several studies being undertaken prior to the recommendations being implemented. Is that so, Mr. Bromley?

Mr. Bromley: Yes, sir, that is correct.

Mr. Robinson: And all this will be done and you will be ready to implement these recommendations by March of 1977.

Mr. Fry: We hope to be ready to implement them much sooner than that. I think these studies are nearly all scheduled to be finished by August, September or October, and the implementation will take place immediately thereafter. Some of them may have a longer implementation period than others.

Mr. Robinson: Mr. Fry, you mentioned something about an allocation of funds or resources to get your teams working, and so on. Is there any problem in having the funds necessary to carry out this work?

[Interpretation]

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Merci, monsieur le président.

Monsieur Bromley, vous avez parlé de six recommandations qui seraient appliquées avant la fin de mars 1977. Pouvez-vous nous dire lesquelles?

M. Bromley: Elles sont mentionnées dans ce document.

M. Robinson: Je vois. Pourriez-vous me les indiquer?

M. Bromley: En haut de la page 3 vous verrez la réponse à mars 1976. Cela a rapport à la documentation et à la procédure des reçus de paiements. Notre comptable en chef doit en faire une étude détaillée à compter du 1^{er} juin 1976 et qui sera terminée avant le 1^{er} août 1976. C'est la première.

En haut de la page 4 du même document, vous observerez que la première recommandation ou première observation indique que le contrôle relatif aux paiements n'a pas été entrepris, mais qu'il doit être terminé le 1^{er} octobre 1976. Vous observerez également que la note au bas de cette page a trait à l'étude qui n'est pas commencée et doit être terminée à la même date.

M. Fry: Je tiens à souligner que nous avons pris des mesures à ce sujet. C'est la procédure officielle simplement qui n'est pas commencée...

M. Robinson: Est-ce qu'il sera donné suite à cette étude? Quelqu'un fait signe que oui de la tête. M. Fry fait signe que oui de la tête.

Le président: Monsieur Fry.

M. Fry: Cela dépend vraiment—Nous en avons parlé avec l'Auditeur général.

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, il y sera certainement donné suite. Nous allons en surveiller l'application dans chaque cas.

M. Robinson: Oui.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: J'imagine que nombre d'études seront requises avant de pouvoir appliquer les recommandations, n'est-ce pas, monsieur Bromley?

M. Bromley: Oui, en effet monsieur.

M. Robinson: Et tout ceci sera fait et vous serez prêt à appliquer les recommandations vers mars 1977.

M. Fry: Nous espérons pouvoir le faire plus tôt. Je pense que presque toutes ces études doivent être terminées en août, septembre ou octobre, et les recommandations seront immédiatement appliquées. L'application de certaines de ces recommandations exige plus de temps.

M. Robinson: Monsieur Fry, vous avez parlé d'affecter des fonds ou des ressources pour mettre vos équipes en marche et ainsi de suite. Est-ce que vous avez de la difficulté à obtenir les fonds pour ce travail?

[Texte]

Mr. Fry: No. This is just the timing of the people that are available in our place to do these studies. We have used a management services group and it is a matter of scheduling the studies required, and these have now been scheduled and we have the funding available to do it.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman. Those are all the questions I have.

The Chairman: Thank you. Thank you, gentlemen. Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I thought Mr. Bromley would continue. There were three given and . . .

Mr. Bromley: I have given you three. On page 8 you will notice in the second last paragraph, in relation to job accounting and billing, that under the new Deputy Secretary of Finance and Administration Policy the Treasury Board will undertake this study. That is another one that is yet to be done. You will also notice on page 11 that there are two that have not been done yet. The second paragraph relates to financial reporting and indicates that the Advisory Bureau for Consulting, the Bureau of Management Consulting and the Management Information Systems are integrated, but a study of ASB is pending and the implementation is planned for completion no later than March 31, 1977. The last paragraph on that page indicates that a study will be undertaken with a target date for completion of July 31 with respect to the fact that personnel employees responsible for processing payroll and input data should be made aware of the impact that delays in processing employee transfer data have on the usefulness of financial reports and that every effort should be made to improve the priority of recording these transactions. Those are the six, Mr. Chairman.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): That is all, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, gentlemen. Our next meeting is scheduled for Thursday, May 13, 1976, with the Department of Supply, the Defence Production Branch. That meeting will be devoted to the supply side of the Department of Supply and Services and we will consider paragraph 8.16 from the Auditor General's Report, and from the Supplement pages 280 to 290 dealing with the financial management and control study.

Answers to questions which have been received as forwarded to Mr. Fry have been made available. They have been provided to members, but do we have agreement to attach them as an appendix to today's minutes and proceedings?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: I also wish to announce that immediately following our May 13 meeting there will be a meeting of the members of the Subcommittee on Agenda and Procedure in this room to discuss matters of agenda and procedure concerning information received from the Public Service Commission. This meeting should not take more than 10 minutes.

Thank you, gentlemen. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interprétation]

M. Fry: Non. L'échéancier dépend surtout de la disponibilité des personnes chargées de faire ces études. Nous avons employé un groupe des services de gestion et il s'agit d'établir l'horaire des études: l'échéancier est établi et les fonds disponibles.

M. Robinson: Merci, monsieur le président. Voilà toutes les questions que j'avais à poser.

Le président: Merci. Merci, messieurs. Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Il me semblait que M. Bromley devait continuer. Il y en avait trois et . . .

M. Bromley: J'en ai mentionné trois. À la page 8, vous observerez au deuxième paragraphe, à la rubrique comptes et factures, que, sous l'autorité du nouveau Sous-secrétaire des Finances et de l'Administration, le Conseil du Trésor doit entreprendre cette étude. En voilà une autre qui n'est pas encore faite; vous constaterez aussi, à la page 11, qu'il y en a deux autres qui ne sont pas encore faites. Le deuxième paragraphe parle des rapports financiers et indique que le bureau du Conseil consultatif, le bureau du Conseil en matière de gestion, et les systèmes d'informatique de la gestion sont intégrés, mais une étude doit être entreprise et la mise en application doit être terminée au plus tard le 31 mars 1977. Le dernier paragraphe, au bas de la page, indique que l'étude doit être terminée le 31 juillet et que le personnel chargé du contrôle des salaires et de la production doit avoir conscience de l'effet du transfert des données concernant un employé sur les rapports financiers et que tout doit être tenté pour hâter l'enregistrement de ces transactions. Ce sont les six recommandations, monsieur le président.

M. Clarke (Vancouver Quadra): C'est tout, monsieur le président.

Le président: Merci, messieurs. Notre prochaine séance doit avoir lieu le jeudi 13 mai 1976, alors que nous entendons la Direction de la production de Défense du ministère des Approvisionnements et Services. Cette réunion sera consacrée à l'aspect approvisionnement du ministère des Approvisionnements et Services et nous étudierons le paragraphe 8.16 du Rapport de l'Auditeur général et les pages du supplément au rapport traitant de l'étude du contrôle de la gestion financière.

Les réponses aux questions adressées à M. Fry ont été distribuées aux députés mais est-ce que vous voulez qu'elles soient annexées aux procès-verbaux et témoignages de la séance d'aujourd'hui?

Des voix: D'accord.

Le président: Je désire aussi annoncer que les membres du Sous-comité du programme et de la procédure se réuniront immédiatement après la séance du 13 mai dans cette pièce, pour délibérer sur les questions d'organisation et de procédure relativement à l'information reçue de la Commission de la Fonction publique. La réunion ne devrait pas durer plus de 10 minutes.

Merci, messieurs. La séance s'ajourne à l'appel du président.

APPENDIX "CCCC"

7 May 1976

Mr. J. H. Bennett
Clerk of the Standing Committee
on Public Accounts
Room 605
Vanguard Building
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Bennett:

PARAGRAPH 8.14 (c)—4 MAY, 1976
COST OF UNUSED ACCOMMODATION
HALIFAX—DARTMOUTH, NOVA SCOTIA

The attached letter for the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts is intended to confirm and clarify the evidence given by Mr. W. B. Stoddart on 4 May, 1976 concerning the return on equity to the owner of the Wallis Heights project.

Yours truly,

T. C. Greig

7 May 1976

Mr. Lloyd R. Crouse
Chairman
Standing Committee on Public Accounts
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Sir:

PARAGRAPH 8.14 (c)—4 MAY, 1976
COST OF UNUSED ACCOMMODATION
HALIFAX—DARTMOUTH, NOVA SCOTIA

I refer to paragraph 8.14 (c) of the Auditor General's Report for 1975 concerning the cost of unused accommodation in the Halifax—Dartmouth area.

The evidence given to the Committee on 4 May, 1976, concerning the return on equity to the owner of the bulk lease housing project known as Wallis Heights, was subject to confirmation.

The estimated cost of the project was \$5,637,000.00. The difference between this cost and the mortgage of \$4,791,447.00 is \$845,553.00. The owner's estimated annual operating expenses included a dividend of \$30,000.00. This dividend is approximately 3½% of \$845,553.00.

Yours truly,

T. C. Greig

APPENDICE «CCCC»

7 mai 1976

Monsieur J. H. Bennett
Greffier du Comité permanent
des comptes publics
Pièce 605
Immeuble Vanguard
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Objet: PARAGRAPHE 8.14 (c)—4 MAI 1976
DÉPENSES RELATIVES À DES LOCAUX INOCCUPÉS
HALIFAX—DARTMOUTH (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Monsieur,

La lettre ci-jointe adressée au président du Comité permanent des comptes publics est destinée à confirmer et à clarifier le témoignage de Monsieur W. B. Stoddart, en date du 4 mai 1976, concernant la rentabilité sur la part que possède le propriétaire du projet Wallis Heights.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

T. C. Grieg

le 7 mai 1976

Monsieur Lloyd R. Crouse
Président
Du Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

OBJET: PARAGRAPHE 8.14 (c)—4 MAI 1976
DÉPENSES RELATIVES À DES LOCAUX INOCCUPÉS
HALIFAX—DARTMOUTH (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Monsieur,

J'attire votre attention sur le paragraphe 8.14 (c) du rapport de l'auditeur général pour l'année 1975 et concernant les dépenses relatives à des locaux inoccupés dans la région de Halifax-Dartmouth.

Le témoignage livré au comité le 4 mai 1976 et concernant la rentabilité sur la part que possède le propriétaire du projet de logement sous bail collectif désigné sous le nom de Wallis Heights, devait être confirmé.

Le coût du projet était évalué à \$5,637,000,000. La différence entre ce coût et l'hypothèque de \$4,791,447.00 s'établit à \$845,553.00. Les prévisions quant aux dépenses annuelles d'exploitation du propriétaire présentaient un dividende de \$30,000.00. Ce dividende représente environ 3½% du montant de \$845,553.00.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

T. C. Grieg

APPENDIX "DDDD"

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTSAUDITOR GENERAL'S 1975 REPORTQUESTIONS FOR THE DEPARTMENT OFSUPPLY AND SERVICES - SERVICES

1.

Q. - Identify the various payroll systems in current use by Central Pay and other paying offices.

A. - The various payroll systems in current use by the central and or other pay offices include:

		<u>Population</u>
Central Pay	- 4 week gross cycle with bi-weekly pay cheques:	195,000
House of Commons	- Bi-weekly pay effective May 3, 1976	3,100
R.C.M.P.	- Monthly pay cheques with interim	14,500
Government Printing Bureau in Hull	- bi-weekly	1,500
*The Regional Pay System	- Mostly bi-weekly	108,000
TOTAL PAY POPULATION:		<u>322,100</u>

*The regional pay system is made up of 11 pay offices in various locations across the country.

Q. - What was the plan for a new pay system and when was it approved in principle by the Treasury Board?

A. In 1968 the objective of implementing a new public service pay system was established on the basis that:

- the present fragmented payroll system consisted of 41 paying offices; many of these had been established to serve particular departments and were later consolidated to increase efficiency.
- the inflexibility and lack of standardization rendered these present systems inadequate in the new era of collective bargaining and its resultant demands;
- there was a complete lack of compatibility between the various pay offices and other interfacing administrative systems;
- administrative efficiencies were not at an acceptable level;
- information and the inquiry response for employees were inadequate, both with respect to queries and cheque stub information; and
- there were unacceptable delays in processing pay transactions.

The concept paper was presented in March 1968. Treasury Board approval in principle was obtained on 3 July 1968.

Approval by Treasury Board for the acquisition of a Univac 1108 Computer was received on 28 October 1968.

The 3 year period between October 1968 and mid 1971 when detailed design started, was required primarily for both departmental development and Treasury Board approval of the concept.

The approved concept differed widely from the initial Payroll Accounting of Government Employees (PAGE) concept in that the direction and scope had been broadened to include a superannuation system, a personnel reporting system and a general inquiry system. The pay system as a part of this overall package was to have the following general characteristics:

- central processing at Ottawa with transmission of all inputs and outputs to and from regions;
- compatibility with all interfacing systems and the use of a single input document; and
- maximum automation utilizing a central computer and several regional computers.

3.

Q. - Highlight the problems that were encountered by the new pay system. What were the external demands on the proposed system? What were the major causes for the errors and difficulties in the proposed system?

A. - Problems Encountered:

- The input package was too complex for rapid introduction to the 4,000 departmental clerks whose training and turnover created worsening problems;
- the marriage of the pay system to the then existing central Personnel Management Response System (PMRS) slowed the development of the pay system;
- the lack of compatibility between central and regional pay procedures proved cumbersome;
- the allocation of scarce qualified resources to several similar systems at once, created staffing problems;
- there was insufficient computer capacity to handle the proposed automation; and
- transmission facilities were inadequate to handle volumes of data being processed.

The major causes for the errors and difficulties:

- ambitious attempt to create ultimate sophistication for several systems;
- project life span too long to permit continuity of input into the projects by individual designers and developers of the systems; and
- too heavy involvement with interfacing systems.

4.

Q. - The Auditor General quotes an estimated direct cost of \$3.8 million. What did this direct cost include? What was the estimated indirect cost associated with the project and the cost of acquisition of the computer?

A. - The direct costs associated with the new pay system are as detailed:

Systems Development	-	\$1,238,000.
Computer System Testing	-	393,000.
Analysis & Programming	-	1,775,000.
Administration	-	120,000.
Training & Manuals	-	281,000.
Conversion	-	<u>30,000.</u>
		3,836,000.

Based on the average Sector overhead rate of 5%, the estimated indirect cost would be approximately \$192,000.

The specific cost of acquisition of hardware related only to the new pay system during the development years is virtually impossible to determine because our computers are used for many purposes. Changes in computer hardware during these years, although possibly generated by the new pay system development, were required to meet the

departments' total requirements of which pay was only one part.

5.

Q. - What alternative pay processes were studied and by whom? How much did these studies cost? What is the decentralized approach suggested and when will it be implemented?

A. - In November 1974 the Operational Services Sector Management Committee formed a "Pay Study Group" consisting of DSS Directors General and senior Treasury Board Personnel to establish viable alternatives to the recently suspended "New Pay System".

Four task forces were established by this Pay Study Group to assess four possible alternatives:

1. upgrade the current Central Pay System;
2. upgrade the current Regional Pay System;
3. modify and restructure the "new pay system";
4. buy a commercial utility package for adaptation to the government environment.

The combined direct salary costs of the task force members constitute all the significant costs. These are estimated at 25 persons for 3 months and 10 persons for 4 months. This would equate to approximately 10

staff/years and \$150,000.

The suggested decentralized approach related back to the Pay Study Group recommendation in July 1975 to accept the Regional Task Force proposal to upgrade the Regional Pay Systems as the recommended alternative approach. This approach was chosen for three main reasons:

1. it now accommodates all of the various pay cycles including employees paid in arrears;
2. it lends itself to a phased modular upgrading with favourable cost/benefits; and
3. it facilitates the increasing departmental requests for decentralized pay services.

The implementation of the several major and minor projects has been given priority and scheduled on the basis of 4 milestones or plateaux. These are:

1. the creation of compatibility between the regional pay system coding structure and the government standardized pay/personnel codes (to be accomplished in January 1977);
2. achievement of the same level of automation in the regional pay system as is in the current Central Pay System (to be accomplished before 1 March 1978);

3. the creation of an Ottawa regional pay office
and the elimination of the current central pay
office (to be accomplished by 31 December 1978);
and
4. the implementation of all remaining projects
already documented for further upgrading of
the system (to be accomplished by 31 July 1979).

Q. - What is the incidence of error in retirement benefits and related contributions?

A. - According to the Auditor General's latest revised figures for 1974-75, the annuity error rate was reported as 13.5% and the contribution error rate reported as 15.9%. These are the combined rates for the Superannuation Division and the paying offices.

Q. - How does the incidence of error compare with previous years?

A. - When adjusted for the latest revision in error rate statistics the comparable annual figures are as follows:

<u>Year</u>	<u>Annuities</u>	<u>Contributions</u>
72-73	18.4	17.9
73-74	14.1	12.7
74-75	13.5	15.9

Q. - What is the size and nature of the errors involved?

A. - Annuities

Based on the Auditor General's latest completed sample, one in every 8 new entitlements processed in the period was considered to contain an error. When an error was made, in 40% of the instances the result

was an overpayment to the client at an average rate of \$126 per annum and in the balance of the accounts the error caused an average underpayment of \$58 per annum. The average overpayment was equivalent to 3.6% of the annual pension (\$3,437 in sample) and the average underpayment was equivalent to 1.7% of the annual pension.

The single most important factor causing significant overpayments to clients was the receipt of a Disability Pension from the Canada or Quebec Pension Plan and at the same time receiving a disability pension from the Public Service Superannuation Act. Before the passage of Bill C52 we were prevented by law from determining these errors through comparison of the various pensions rolls.

The single most significant factor causing underpayments to clients was retro-active salary revisions which were authorized after the client retired and either not applied for or not reported to Superannuation Division by either the Personnel branches or pay offices. Improved controls are now in place to prevent these particular errors on future retirement cases.

Contributions

Based on the Auditor General's latest completed sample one in every 5 accounts processed in the period was found to contain an error. When an error was made, in

62% of the instances the result was an overfunding of the Pension account by an average sum of \$73. In the balance of the cases the error caused a contribution shortage averaging \$176. These differences were created over the 20 years we collected contributions for the average client. The average overfunded amount (\$73) was equivalent to 1.2% of the average balance at retirement for an account. The average funding shortage (\$176) was equivalent to 2.7% of the average account balance at retirement (\$6,408 in sample).

Significant causes of overfunding or underfunding were; breaks in service due to leave without pay or strikes, elective service contributions deduction errors and integrating CPP or QPP contributions with those for the Public Service Plan.

7.

Q. - What measures have been taken to improve the quality of the data provided by the paying offices and by the personnel branches of employing departments?

A. - a) Pay Offices

1. An analysis of Auditor General reported errors has been fed-back to pay offices and this will continue as observations are made. The A.G. has also started to refer observations directly of pay offices at the request of DSS.
2. A joint committee of Pay and Superannuation Division staff have identified error causes. As a result, Central Pay Division and Regional Services Office Directors have been made aware of problem causes and are

implementing standardized procedures and controls.

These Directors are now more personally involved in achieving higher standards of quality.

3. The responsibility for input preparation to Superannuation Division has been assigned to Pay Unit Managers in Central Pay Division and the clerks given better access to pay cards.
4. Computer programs have been developed in the Central Pay System and in the Superannuation Annuitants System to identify retired employees subject to a retroactive salary revision, a major cause of pension error.
5. It is planned to have our Departmental Management Audit conduct periodic audits of Superannuation related Pay functions in Pay offices.
6. Analysis of ways and means to do an annual reconciliation of contributions and service at low cost has been done and a proposal to reconcile in 1977 has been made. This process would provide a means of identifying and feeding back to pay offices and departments errors made during the previous years.

b) Departments

1. Departmental Personnel Directors have been made aware of the problem in discussions with Superannuation Division and asked to carry out a specific improvement program within their own Departments.
2. DSS has informed Departments that it will be feeding-back to Directors of Personnel any errors identified either in Pay matters or Superannuation matters.

3. Training of Departmental personnel clerks is a continuing process.
4. We plan to enlist the support of the Treasury Board Secretariat to assist in improving those activities which take place in Departments in support of Superannuation functions.
5. We have asked the Auditor General to assist us in determining causes of Superannuation errors originating from Departmental input, and to feed results back to DSS and Departments.

8.

Q. - In its joint study with the Treasury Board Secretariat what does the Department propose to do to overcome the current difficulties in administering the Superannuation account?

A. - A joint committee of T.B. and DSS reviewed over 60 suggestions for simplification of the legislation. No changes that would significantly simplify the administration and reduce pension errors in the short term could be accepted by the committee. Most were rejected on the grounds that they would adversely affect privileges or benefits presently enjoyed by employees, that they would further complicate the legislation in other areas or that they would conflict with government policy in the related areas. Not only have we been unsuccessful in reducing the complexity but in the meantime Bill C-52 has made the Act even more difficult to administer. An example of this is that we now must save the yearly contribution amounts for each individual in some readily accessible form so that compound

interest can be calculated and paid on Returns of Contributions.

The conclusion we have reached is that the PSS Act and Regulations and Pay regulations and Collective Agreements will continue to grow more complex and eventually contain different retirement benefit options as conditions of government employment become more diverse. Moreover, the workload in Superannuation Division is increasing at a rate of 13% per year due to more options becoming available to employees.

DSS and Treasury Board propose to continue their efforts towards simplification. However, it is not anticipated that changes, having a significant bearing on the quality of the administration, will be implemented in the short term.

Answer to Question 9

March 29, 1976

DEPARTMENT OF SUPPLY AND SERVICES
(SERVICES SECTOR)

FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY PRECIS RESPONSE WORKSHEET

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975

ORGANIZATION OF THE FINANCE /
ACCOUNTING FUNCTION

- The Management Committees of the Operational and Management Services Sectors of the Department should implement recommendations under study with respect to the organization of the Comptroller's Branch in order to:

- formally establish existing reporting relationships in the Operational Services Sector;
- strengthen the position of Financial Management Advisor in the Management Services Sector and thus improve the quality of financial services;
- establish functional authority over administrative personnel having financial responsibility; and
- strengthen internal controls

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

Agreed. A study is under way to achieve the objectives mentioned.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

Now being resolved as a result of Supply and Services Management Committee decisions. Financial Management Advisers (FMs) and associated financial staffs have been placed in line authority to ADMs, DGs, etc. as a result of Management having agreed to the broad role of the Comptroller's Branch, effective January 1, 1976.

A Joint DM Directive has been issued and functional/line relationships are being defined in consultation with Program officials.

As noted in the Auditor General's Report, completion of the above will obviate most of the current problems related to supervision of financial activities and weaknesses in internal controls.

Completion date forecast for mid-summer 1976.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975

COMMUNICATION OF FINANCIAL ARRANGEMENTS

- Financial manuals related to the operations of the Receiver General and the internal financial practices of DSS should be catalogued. The resultant information should be circulated regularly to appropriate financial and administrative personnel within the Department so that they may be apprised of the existence of available manuals.
- Continued emphasis should be placed on consolidating the manuals related to the internal financial administration of the Department into one comprehensive publication.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

It is agreed that a catalogue of financial manuals would provide a reference point for employees. Such a manual will be prepared and circulated widely.

The departmental Financial Management Manual, in succeeding volumes, will achieve the necessary consolidation.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

The departmental Financial Management Manual is being amended to include the required catalogue. Publication and distribution is forecast for June 30, 1976.

The Policy volume of the manual has been translated and is being transcribed in a side-by-side format. A request has been issued to line managers to determine the number of copies needed and a central distribution centre in each sector. Completion for printing and distribution is forecast for late spring or early summer.

One man-year has been allocated in 1976-77 for the production of subsequent volumes in the Departmental Financial Management Manual and the necessary editorial and publication work will be undertaken during that fiscal year, with emphasis on financial procedures.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975

DOCUMENTATION OF PAYMENT AND RECEIPT
PROCESSING

- The manual which outlines the payment and receipt procedures should be revised so that minor errors and omissions are corrected and a number of audit steps which have not been described in depth are elaborated on.

DELEGATION OF AUTHORITY

- Documents with respect to the delegation of authorities for approval of spending, contract performance and payment which were approved by the Minister on May 7, 1974, should have their responsibilities clarified.
- Section 27 authority under the Financial Administration Act should be assigned to officers of the branches who are in the best position to certify the performance of all terms and conditions of purchase contracts.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

Procedural documentation for receipts and payments is being updated.

The delegation of authorities for the approval of spending, contract performance and payment as approved by the Minister has now been implemented. A general verification will be made to ensure that all signing officers are conversant with their responsibilities.

Signing authority for Section 27 is in the process of being delegated to those who are in the most favourable position to verify that work has been performed, or services rendered.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

A detailed study is to be undertaken by the Chief, General Accounting commencing June 1, 1976 and will be completed by August 1, 1976.

The delegated authorities referred to have been replaced by revised documentation to reflect new contract value levels approved by Treasury Board and adjustments needed within the Services Administration.

Now completed and responsibilities clarified.

Section 27 of the F.A.A. has been delegated to personnel of the Comptroller's Branch. To comply with the Act, a declaration signing authority has been delegated to selected line officers, enabling them to acknowledge receipt of goods or rendering of services, in support of the certification required by Section 27. This delegation has been approved by senior management and has been promulgated.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975

CONTROL OF PAYMENTS

- Procedures with respect to branch payments should be designed, documented and implemented to establish uniform practices within the branches and to overcome weaknesses in internal controls relating to the pre-audit function and invoice approval.

CONTROL OF PAYROLLS - BRANCHES

- Branch financial officers should be charged with functional responsibility for establishing and maintaining adequate controls over pay preparation, cheque distribution and the accounting for payroll charges.

CONTROL OF RECEIPTS

- Cash audit procedures should include a regular comparison of the mail clerks' cash receipts records to those maintained by the cashier, in order to improve internal control. These procedures should be documented.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

Branch procedures related to the verification of receipt of goods, preparation of cheque requisitions, etc., will be documented in order to have uniform practice throughout the Department.

Not yet undertaken; Management Services Branch to conduct the required analysis commencing August 1, 1976 with a scheduled completion date of October 1, 1976.

Agreed. A study will be undertaken to determine the division of responsibility between the Personnel Branch and the Comptroller's Branch with regard to functional responsibilities in the payroll function.

The necessary control guidelines have been completed by the Comptroller's Branch, approved by both DMs and submitted to the Treasury Board Secretariat. Detailed procedures are being drafted and are expected to be completed by May 31, 1976.

The mail clerks' cash receipts records are now compared with those maintained by the cashier on a daily basis. A formal procedure will be drawn up.

Not yet undertaken; Management Services Branch to conduct the required analysis commencing August 1, 1976 with a scheduled completion date of October 1, 1976.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975

CANADA PENSION PLAN

- Canada Pension Plan interest income should be deposited on the due date in order to maximize the return on investment and generally improve the cash flow of the Fund.

CONTROL OF CHEQUE ISSUE - RECEIVER
GENERAL

- Internal controls surrounding cheque signing and the control of blank cheques should be strengthened in some service offices to reduce the possibility of funds being misappropriated.
- The responsibility for exercising internal controls over the payment of suppliers' invoices should be clarified so that there is no misunderstanding over the extent to which pre-audit is performed by departments or agencies and that which is conducted within local service offices of the Department of Supply and Services.
- An organizational unit within the Operational Services Sector should be made responsible for ensuring that internal control procedures are uniformly applied at all local service offices in the Department of Supply and Services.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

This problem was identified, analyzed and action taken to resolve it before the above recommendation was known.

As pointed out in the report, very detailed procedures have been developed and issued in relation to cheque signing and control of blank cheques. Internal auditors will be instructed to pay particular attention to this area.

The Payments Services Branch has started to formalize agreements with each department concerned.

Regular audits are performed by Management Audit Branch and Audit Services Bureau. This independent review is the best method to ensure uniformity among the services offices. However, steps have been taken to increase the emphasis on security matters. Security

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

Completed.

Completed - Procedures are laid out in Payment Services Policy and Procedures Manual. Section 20.60.00 refers to cheque preparation, security and signing.

The recommendation is under active review. A draft Receiver General Directive is under study now, to distinguish departmental and DSS responsibilities under Sections 26 and 27 of the F.A. Act.

Control procedures are set out in the Payment Services Policy and Procedures Manual. Security Officers have been designated in each branch and services office; training courses have been completed across the country and continuing inspection is taking place.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

officers are being designated in each branch and services office. Training courses will be held in the fall and continuing inspection of security matters will be introduced.

CONTROL OF PAYROLLS - CENTRAL PAY

- A system of document control should be established in the Pay Processing Section of the Compensation Services Branch to ensure the integrity of input to the central pay master files.

We intend to set up a control system immediately.

A study has been completed by NSB entitled "Data Integrity Control - Central Pay Division". Compensation Services Branch management is currently evaluating the study with a view to incorporating data control procedures within the pay system but cannot state when it will be possible to implement them. Final report to be issued by March 31, 1976.

DATA PROCESSING INPUT/OUTPUT CONTROLS

- Uniform control standards for computerized systems should be established for both the central and regional computer facilities, covering the data handling process from the source documents to the output product. Such standards should delineate procedures for the user, design criteria for the systems developed and operating practices for computer operations and data control groups.

We certainly agree that entries into the system should be more controlled and this would lead to better quality outputs. We also concur that moving editing back closer to the user would speed up entry of valid transactions, but this cannot be completely accomplished by the present system design - the final editing can only be done when the transaction is tested against the central master file.

Several projects are under way at the present time examining different methods of data input. No one system will satisfy the needs

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

Uniform standards for the large number of Sector computer systems, varying widely in scope and complexity, can only be progressively established. The Sector has, however, taken steps in several important areas. The chief aim of the "Uniform Cheque Issue" project is to provide a standard approach for the design and operations of all computerized cheque issue systems. The Family Allowance System has been chosen as the pilot for this approach. The concept will be tested early in the new fiscal year and if successful, it will become the standard for most, if not all, of the other cheque issue systems.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

of all departments. The objective of our development is to collect and control the input data as close to the source as possible and thus eliminate costly data input handling.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

Interim Guidelines for the Systems Development Process were introduced in the sector during 1975. The Data Processing Branch "Project Management System" was revised to embody the ideas contained in the guidelines. These manuals will provide the basis for a uniform approach for the user, systems designer and operator in developing new systems.

The Operations Division of the Data Processing Branch is currently working on a Guide for Data Centre Operations. This will provide standard practices for the computer operator and standard procedures for the systems developer in interfacing with the operator.

- Continued emphasis should be placed on bringing the level of documentation up to minimum standards for users and operations personnel.

DOCUMENTATION

We agree with the analysis and recommendation. Work is continuously being done on this question as resources are available and systems are being modified, but to do it quickly would require an additional expenditure of several hundred thousand dollars. In view of the limited resource situation, the more sensitive items are being redocumented as first priority.

During 1975, the Quality Assurance Section, Data Processing Branch, was established and published interim documentation standards for computer systems. This Section, through a documentation review program, identified those systems which did not meet these standards. As a result, the Systems Directorate is exerting consistent effort to bring its documentation to the level of the interim standards. During fiscal year 1975-76, some \$150,000 of resources will have been spent on this effort. 27 systems have

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS AS AT JUNE 1975

DEPARTMENTAL COMMENTS AS AT AUGUST 1975

DEPARTMENTAL COMMENTS AS AT MARCH 1976

been completed and work is in progress or planned for an additional 16 systems.

A new standards manual is scheduled for release during April, 1976 calling for, among other things, more comprehensive documentation standards. All new systems will be documented to the level of this standard. In addition, a documentation audit procedure has been finalized. Staffing of audit clerk positions has recently commenced. Finally, a periodic documentation audit program to be conducted by newly-established Quality Assurance officers is being planned.

- Consideration should be given to adopting a uniform policy with respect to billing client departments for computer systems development, in order to obviate the tendency for departments to request minor changes to the financial reporting systems, without due regard for the cost thereof.

JOB ACCOUNTING AND BILLING

This recommendation is consistent with the policies of the Financial Service Wide-area Application Centre to charge for financial reporting services. Recent improvements to the Financial Reporting System will more readily accommodate minor financial changes. Further work will be carried out to measure utilization by client to effect cost recovery for financial systems. The computer system accounting routine is being improved to charge clients on a more equitable basis.

The Auditor-General has recommended that a study be undertaken to determine the most appropriate method of achieving timely and accurate financial reports for departments and agencies. The President of the Treasury Board has agreed that the new Deputy Secretary Financial Administration Policy, will undertake this study. Whether or not departments should be charged for financial computer systems development is one of the aspects the study should examine.

CONTROL OF INVENTORIES

- Steps should be taken to introduce a more cost-effective inventory control system.

Inventory suspense accounts and the release of consumable supplies on reported usage

A study has been conducted by the FMA, Operational Services and procedures are in

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975

consumable supplies in order to establish accountability, with respect to physical quantities on hand.

COMPUTER EQUIPMENT UTILIZATION

- Utilization standards should be developed and modifications should be made to existing programs so that more meaningful utilization statistics can be generated with respect to computer equipment.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

has now been introduced. Additional steps will be taken to set out the procedures for the reporting and accountability of physical quantities on hand.

The computer utilization statistics now available are adequate for computer operations management purposes. It is agreed that statistics which are more useful for general management purposes should be produced regularly. Planning for production of such statistics is currently under way. A contract with the computer manufacturer has been signed for a series of training courses to improve the efficiency of operators and managers.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

the process of being documented and implemented. Completion date forecast for April 1, 1976.

Usage is now being reported to user management consistently for the network computers using the "SIP hour" concept. We are ready to implement the more satisfactory but more complex "Computer Unit" concept, but are holding back because it would now introduce a discontinuity in the reporting and forecasting. The Inform type of reports to user management are now beginning to contain consistent information on usage of all types of resources in the common denominator of dollars. It is not believed that the recommendation implied that more was needed than is available now in the way of low level micro-statistics for operational purposes.

INTERNAL AUDIT

- Financial audit coverage should be thoroughly reviewed to ensure that all significant areas are subject to audit and that the audit are performed with sufficient frequency.

The financial audit and all other areas of audit coverage are being reviewed to ensure sufficient scope, coverage and frequency.

Agreements with Audit Services Bureau are currently being negotiated to provide for full financial audit coverage in accordance with the requirements of the Treasury Board Guide.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975

- The Management Audit Branch should carry out regular reviews of Audit Services Bureau audit programs and working papers to ascertain that the audit coverage provided meets the agreed standards.

AUDIT COMMITTEE

- An audit committee should be established to ensure that adequate scope and coverage is considered with respect to internal financial audit.

MAIN ESTIMATES AND BUDGETS

- Budgets should be adjusted promptly to reflect changes authorized by sector Management Committees in order to make subsequent comparisons with actual expenditures more meaningful.
- Regular analyses of the differences between budgeted and actual expenditures should be prepared for all levels of management, based on performance measurement criteria which are available or are in the course of being implemented within the services sectors.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

A regular review of Audit Services Bureau audit programs and working papers will be instituted to ascertain that the audit coverage provided meets with agreed standards.

The Senior Management Committee will assume the role normally attributed to an Audit Committee.

Copies of minutes recorded will be forwarded to the Financial Advisor immediately following the decision by management. Existing budget amendment procedures are well documented and monthly financial management reports include budget adjustments.

A procedure is being prepared to set out guidelines for variance reporting for all levels of management. A formalized reporting format will be developed and variances reported to successively higher levels of management.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

A satisfactory arrangement for the review of audit matters has been reached between the Management Audit Branch and Audit Services Bureau.

The Senior Management Committee has assumed the role normally attributed to an Audit Committee.

Results of budget changes, authorized by sector/DM Management Committees, are now communicated regularly to Financial Management Advisors.

Operational Services procedures will be in effect by April 30, 1976. Management Services procedures are now in effect with the exception of ASB regional offices which do not receive financial reports because the latter is a centralized system. Regional variances are analyzed at Headquarters.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975

FINANCIAL REPORTING

- The Operational Services Sector should proceed with its plans to introduce INFORM, a cost-based product management reporting system designed to meet the information requirements of all levels of management.
- A study should be carried out to determine the feasibility of incorporating the supplementary information systems existing in the Management Services Sector into the Financial Reporting Services System.
- Continued efforts should be made to improve the month-end accrual procedures so that reports are more useful to responsibility centre managers.
- Personnel employees responsible for processing payroll input data should be made aware of the impact that delays in processing employee transfer data have on the usefulness of financial reports and every effort should be made to improve the priority of recording these transactions.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

Introduction of INFORM system is proceeding apace. Product cost reports are now being produced. Report specifications for processing of overhead and EDP rate structures are being introduced. Initial product reports will be disseminated to all levels of management.

Agree that a study should be undertaken although some integration of systems is already in place within Management Services Sector.

New accrual procedures have been prepared and disseminated for 1975-76. Briefings and monitoring of results are taking place to improve reliability and usefulness of information.

Agreed. A joint team of personnel and financial people will be established to set standards and monitoring processes to improve the timing of payroll input data.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

The rate structure for EDP is complete and has been introduced. Specifications for processing EDP overhead will be complete by April 30, 1976. Product statements are now being produced but further monitoring and evaluation is being conducted by the FMA.

Advisory Bureau for Computing, Bureau of Management Consulting, and the Management Information System are integrated. A study of ASB is pending and implementation is planned for completion no later than March 31, 1977.

Now Completed.

A study will be undertaken with a target date for completion of July 31, 1976.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975

- Procedures should be established to ensure that recipients of Financial Reporting Services reports review them and identify errors, omissions and inaccuracies in the data provided so that timely corrections may be made.
- Consideration should be given to distributing the Financial Reporting Services reports directly from the data centre to the responsibility centre managers to improve their timeliness.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

Guidelines for all management levels setting out reconciliation procedures for budgetary and expenditure data are being prepared. Omissions, errors and inaccuracies will be highlighted.

We agree and negotiations are being carried out with our Financial Reporting Services Division of the Government of Canada Accounting Branch for direct distribution of statements to all Responsibility Centres.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

A variance analysis procedure is now in draft form; publication is forecast for late spring. Variances are presently being reconciled by Sector FMAs and consolidated for report purposes by Financial Coordination and Analysis Division (FCAD).

Arrangements are being made at sector option, to have distribution made automatically for the 1976-77 fiscal year.

APPENDICE « DDDD »

COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICSRAPPORT DE 1975 DE L'AUDITEUR GENERALQUESTIONS ADRESSEES AU MINISTERE DES APPROVISIONNEMENTS ETSERVICES - SERVICES

1.

Q. - Indiquer les divers systèmes de paye en vigueur au bureau central de la paye et dans les autres bureaux de paye.

R. - Voici les divers systèmes de paye en vigueur au sein du bureau central de la paye et des autres bureaux de paye:

		Nombre de
		<u>Bénéficiaires</u>
Bureau central de la paye	- cycle de 4 semaines, montant brut, chèques de paye par quinzaine	195,000
Chambre des communes	- paye de quinzaine à compter du 3 mai 1976	3,100
G.R.C.	- Chèques de paye mensuels et paiement provisoire	14,500

		Nombre de <u>Bénéficiaires</u>
Imprimerie du	- par quinzaine	1,500
gouvernement à Hull		
*Systèmes	- la plupart, par	
régionaux de	quinzaine	
la paye		<u>108,000</u>
TOTAL DES BÉNÉFICIAIRES:		<u>322,100</u>

* Les systèmes régionaux de la paye sont tenus par onze bureaux de paye dans différentes localités du pays.

2.

Q. - Quel était le projet du nouveau système de paye et quand le Conseil du Trésor en a-t-il approuvé le principe?

R. - En 1968 nous nous sommes fixés l'objectif de mettre sur pied un nouveau système de paye des fonctionnaires étant donné que:

- le système d'alors, fragmenté, demandait 41 bureaux de paye, dont plusieurs, à l'origine, étaient au service de ministères déterminés; ils furent ensuite fusionnés, pour en accroître l'efficacité;
- la rigidité et la disparité des systèmes existants les rendaient impropres à l'usage, à cette nouvelle époque de négociations collectives et des demandes qui en résultaient;
- il y avait incompatibilité entre les divers bureaux de paye et d'autres systèmes administratifs voisins;
- les méthodes administratives ne donnaient pas les résultats voulus;
- les renseignements et les réponses aux employés étaient insuffisants, autant à l'égard des demandes générales que des renseignements sur les talons de chèques;
- enfin, le traitement de la paye subissait des retards inacceptables;

Le document sur le concept du nouveau système a été déposé en mars 1968. Le Conseil du Trésor a donné son accord de principe le 3 juillet et approuvé l'achat d'un ordinateur Univac 1108 le 28 octobre 1968.

Les 3 années qui se sont écoulées entre cette date et le milieu de 1971 au moment de la conception détaillée du système, ont été employées surtout à élaborer le système au ministère et à obtenir l'autorisation du Conseil du Trésor.

Le système approuvé différait grandement du concept de comptabilité de la paye des fonctionnaires (PAGE) établie à l'origine; on en avait modifié l'orientation et augmenté l'envergure pour y inclure des systèmes de pensions de retraite, de rapports sur le personnel et de renseignements généraux. Le système de paye intégré à cet ensemble devait posséder les caractéristiques générales ci-après:

- traitement central à Ottawa et échange de toutes les entrées et sorties avec les régions;
- comptabilité avec tous les systèmes voisins et utilisation d'un seul document d'entrée;
- enfin, automatisation maximale par l'emploi d'un ordinateur central et de plusieurs ordinateurs dans les régions.

3.

Q. - Exposer les difficultés occasionnées par le nouveau système. A quelles exigences externes devait répondre le système proposé? Quelles étaient les principales sources d'erreurs et de difficultés?

R. - Difficultés

- Le programme d'entrée était trop complexe pour que les 4,000 commis du ministère, dont la formation et le rendement ont soulevé des problèmes qui se sont aggravés, puissent introduire rapidement les données;
- l'élaboration du système a été freiné par le fait de son union avec le système central d'alors, le PMRS;
- la non-concordance entre les opérations centrales et régionales de la paye a créé des embarras;
- l'affectation des rares employés compétents à plusieurs systèmes similaires en même temps a créé des problèmes de dotation;
- la puissance du système informatique était insuffisante pour réaliser l'automatisation proposée; et

- les installations de transmission n'étaient pas conçues pour le volume des données traitées.

Principales sources d'erreurs et de difficultés

- projet ambitieux de perfectionner au plus haut degré plusieurs systèmes;
- durée du projet trop longue pour s'assurer aussi longtemps les services des particuliers à la conception et à la mise en oeuvre des systèmes;
- enfin, dépendance trop grande envers les systèmes voisins.

4.

Q. - L'Auditeur général cite un total estimatif de \$3.8 millions en frais directs. Que comprend ce chiffre? Quels sont les frais indirects engagés pour le projet et quel est le prix d'achat de l'ordinateur?

R. - Ventilation des frais directs:

Mise au point des systèmes	-	\$1,238,000.
Essai de l'ordinateur	-	393,000.
Analyse et programmation	-	1,774,000.
Administration	-	120,000.
Formation et manuels	-	281,000.
Conversion	-	<u>30,000.</u>
		\$3,836,000.

Les frais indirects ont été évalués à \$192,000, calculés d'après le taux moyen de 5 pour cent en frais généraux déboursés par le secteur.

Il est virtuellement impossible de déterminer le prix d'achat précis du matériel informatique à l'usage du nouveau système de paye seulement, au cours de la période de mise au point, étant donné que nos ordinateurs servent à de nombreuses fins.

Les modifications au matériel pendant cette période, même si elles ont pu être entraînées par l'élaboration du nouveau système, répondaient dans l'ensemble aux besoins globaux des ministères, dont le système de paye ne représentait qu'une partie.

5.

Q. - Sur quelles autres méthodes de paye a-t-on mené des études et qui s'en est chargé? Combien ces études ont-elles coûté? Quelle est le mode de décentralisation proposé et quand sera-t-il en vigueur?

R. - En novembre 1974, le comité de régie du secteur des Services opérationnels a créé un "Groupe d'étude de la paye" composé des directeurs généraux du MAS et de hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor, et chargé de trouver des solutions de rechange durables au "nouveau système de paye" qu'on venait d'interrompre.

Ce groupe a mis sur pied quatre équipes qui ont eu pour tâche d'évaluer les possibilités suivantes:

1. améliorer le système central de la paye existant;
2. améliorer l'actuel système régional de la paye;
3. modifier et restructurer le "nouveau système de paye";
4. faire l'achat d'un système d'une entreprise commerciale et l'adapter aux besoins du gouvernement.

Les frais directs collectifs des traitements des membres des équipes représentent les seuls frais importants. Les équipes comptaient 25 membres pendant 3 mois et 10 pendant 4 mois, soit l'équivalent de 10 années-hommes et de \$150,000 environ.

Le mode de décentralisation proposé remonte à juillet 1975, lorsque le groupe d'étude de la paye a recommandé d'adopter la solution du groupe de travail régional qui proposait d'améliorer les systèmes régionaux de la paye. On a choisi cette solution pour trois raisons principales:

1. elle permet maintenant de traiter tous les cycles de paye, et même les arriérés;
2. elle se prête à une amélioration modulaire échelonnée, assurant ainsi une certaine rentabilité;
3. enfin, elle permet de satisfaire les demandes croissantes des ministères pour l'obtention de services de paye décentralisés.

On a donné priorité à la réalisation de plusieurs projets de grande et de petite envergure qui comprendra quatre jalons ou étapes. Il s'agit de:

1. la comptabilité des codes des systèmes régionaux de la paye et des codes normalisés du gouvernement pour la paye et le personnel (en janvier 1977);
2. l'automatisation du système régional de la paye au même degré que celle du système central de la paye actuel (d'ici au 1^{er} mars 1978);
3. la mise sur pied d'un bureau régional de la paye à Ottawa et la disparition du bureau central de la paye (d'ici au 31 décembre 1978);
et
4. la réalisation de tous les autres projets déjà mis au point, en vue d'une amélioration du système (d'ici au 31 juillet 1979).

6.

Q. - Quelle est la fréquence des erreurs en matière de prestations de retraite et de cotisations connexes?

R. - D'après les derniers chiffres révisés de l'Auditeur général pour 1974-1975, le taux d'erreur est de 13.5% pour les rentes et de 15.9% pour les cotisations. Il s'agit des taux combinés de la division des Pensions de retraite et des bureaux de paye.

Q. - Quel changement y a-t-il par rapport aux années précédentes?

R. - Une fois calculés selon la dernière révision des statistiques sur les taux d'erreurs, les pourcentages annuels comparatifs sont les suivants:

<u>Année</u>	<u>Rentes</u>	<u>Cotisations</u>
72-73	18.4	17.9
73-74	14.1	12.7
74-75	13.5	15.9

Q. - Quelle est l'importance et la nature de ces erreurs?

R. - Rentes

D'après les derniers échantillonnages complets de l'Auditeur général, on a jugé qu'une prestation sur 8 parmi les nouvelles prestations traitées au cours de la période considérée renfermait une erreur. Dans 40% des cas d'erreur, le bénéficiaire a reçu un paiement excessif de \$126 en moyenne par année et dans les autres cas, un paiement inférieur de \$58 par année au montant auquel il avait droit. Le trop-payé représente en moyenne 3.6% de la pension annuelle (\$3,437 dans l'échantillon) et le paiement insuffisant, 1.7% de la pension.

La principale cause des paiements excessifs dans le cas de fortes sommes tient au fait que les bénéficiaires recevraient une pension d'invalidité en vertu du RPC ou du RRQ et en même temps, la pension autorisée par la loi sur la pension de la Fonction publique. Avant l'adoption du Bill C52, nous ne pouvions déterminer ces erreurs puisque la loi nous empêchait de comparer les diverses feuilles de pensions.

Quant aux paiements insuffisants, les erreurs proviennent principalement des rajustements de traitement rétroactifs autorisés après que le bénéficiaire ait pris sa retraite et que les directions du personnel ou les bureaux payeurs n'avaient pas demandés ou n'avaient pas transmis à la division des Pensions de retraite. Nous avons maintenant amélioré les contrôles pour éviter que ces erreurs ne se produisent dans le cas des nouvelles prestations de retraite.

Cotisations

D'après le dernier échantillonnage complet de l'Auditeur général, on a trouvé une erreur dans un compte sur cinq parmi ceux traités au cours de la période considérée.

Dans 62% des cas d'erreurs, l'erreur représente un surplus de \$73 en moyenne au compte de pensions. Dans les autres cas, il s'agit d'un prélèvement insuffisant des cotisations de \$176 en moyenne. Ces différences sont apparues sur le total des cotisations perçues pendant 20 ans pour le bénéficiaire moyen. Le surplus moyen de \$73 équivaut à 1.2% du solde moyen d'un compte, au moment de la retraite. Quant au découvert de \$176, il correspond à 2.7% du solde moyen du compte, au moment de la retraite (\$6,408 dans l'échantillon).

Parmi les causes importantes de ces erreurs, notons les interruptions de service en raison de congés non payés ou de grèves, les retenues dans le cas de service accompagné d'options ainsi que l'intégration des cotisations du RPC ou du RRQ à celles du régime de la Fonction publique.

7.

Q. - Quelles mesures a-t-on prises pour améliorer la qualité des données fournies par les bureaux de paye et les directions du personnel des ministères employeurs?

R. - Bureaux de paye

1. Selon une analyse de l'Auditeur général, les erreurs ont été corrigées par les bureaux de paye et l'on continuera de procéder à mesure que des observations sont faites. L'Auditeur général a également commencé à transmettre directement ses observations aux bureaux de paye, à la demande du MAS.
2. Un comité conjoint de la division de la Paye et de celle des Pensions de retraite a déterminé les causes d'erreurs. En conséquence, la division centrale de la Paye et les directeurs des bureaux régionaux des services ont été mis au courant des problèmes et sont en voie d'appliquer des méthodes et des contrôles normalisés. Les directeurs participent maintenant plus directement à l'établissement de normes de qualité supérieure.

3. La préparation des données destinées à la division des Pensions de retraite a été confiée aux gestionnaires de la sous-section de la Paye, à la division centrale de la Paye, et les commis ont accès plus facilement aux fiches de paye.
4. On a élaboré des programmes informatiques pour le système central de la paye et le système des pensionnés de la division des Pensions de retraite afin de déterminer quels employés à la retraite ont droit à un rajustement rétroactif de traitement, source d'erreurs importante dans les pensions.
5. On prévoit confier aux employés du Contrôle de gestion du ministère des vérifications périodiques des opérations de paye afférentes aux pensions de retraite dans les bureaux de paye.
6. On a terminé l'analyse des méthodes et moyens visant à effectuer à peu de frais la conciliation annuelle des cotisations et du service, et l'on a formulé une proposition en vue de la conciliation de 1977. Cette façon de procéder permettrait de déterminer les erreurs des années précédentes et de les signaler aux bureaux de paye ou aux ministères.

Ministères

1. Les directeurs du personnel des ministères connaissent maintenant le problème grâce à des entretiens avec la division des Pensions de retraite et ont été invités à réaliser un programme d'amélioration déterminé, au sein de leur ministère.
2. Le MAS a informé les ministères qu'il signalera aux directeurs du personnel toute erreur décelée à l'égard de la paye ou des pensions de retraite.
3. La formation des commis du personnel des ministères est un processus permanent.
4. Nous envisageons d'obtenir que le personnel de soutien du Secrétariat du Conseil du Trésor collabore aux travaux effectués dans les ministères en vue de l'amélioration des opérations en matière de pensions de retraite.
5. Nous avons demandé à l'Auditeur général de nous prêter son concours pour cerner les sources d'erreurs dans les pensions de retraite, dues aux entrées obtenues dans les ministères, et d'en transmettre les résultats au MAS et aux ministères.

8.

Q. - Dans l'étude conjointe qu'il mène avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, que propose le Ministère afin de surmonter les difficultés que présente l'administration du compte de pension de retraite?

R. - Un comité mixte du C.T. et du M.A.S. a étudié 60 suggestions visant à simplifier la loi. Le comité n'a pu accepter de changements qui simplifieraient considérablement l'administration du compte et réduiraient à court terme les erreurs dans les pensions. La plupart des suggestions ont été rejetées parce qu'elles pourraient porter atteinte aux privilèges ou aux prestations dont jouissent actuellement les employés, qu'elles ne feraient que compliquer la loi davantage dans d'autres domaines ou qu'elles s'opposeraient à la politique gouvernementale dans des secteurs connexes. Non seulement n'avons-nous pas réussi à en réduire la complexité mais entretemps le Bill C-52 a rendu l'application de la loi encore plus difficile. En voici un exemple: nous devons maintenant consigner les montants des cotisations annuelles pour chaque personne sur une formule de consultation facile afin d'en calculer les intérêts composés et de les payer sur les remboursements des cotisations.

Nous en avons conclu que la loi et le règlement sur la pension de la Fonction publique, le règlement sur la rémunération et les conventions collectives deviendront de plus en plus compliqués et comprendront éventuellement différents choix de prestations de retraite au fur et à mesure que les conditions d'emploi au gouvernement seront diversifiées. De plus, comme les employés se voient offrir un plus grand nombre d'options, le volume de travail à la division des Pensions de retraite croît à un rythme de 13% par année.

Le MAS et le CT se proposent de poursuivre leurs efforts en vue de la simplification. Toutefois, on ne prévoit pas mettre en vigueur à court terme des changements qui auraient d'importantes répercussions sur la qualité de l'administration.

Réponse à la question n° 9

MINISTRE DES APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES
SERVICES
ETUDE DE LA GESTION ET DU CONTROLE FINANCIERS

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975

ORGANISATION FINANCIERE/
COMPTABLE

- Les comités de gestion des services opérationnels et de gestion du Ministère devraient donner suite aux recommandations qu'ils étudient actuellement à propos de la réorganisation de la direction du contrôleur en vue:
 - d'officialiser les liens hiérarchiques actuels au sein des services opérationnels;
 - de renforcer le poste du conseiller en gestion financière des services de gestion et d'améliorer ainsi la qualité des services financiers;
 - de soumettre à une autorité fonctionnelle le personnel administratif qui exerce des attributions financières; et
 - de raffermir les contrôles internes.

COMMENTAIRES DU MINISTRE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975

D'accord. Une étude est en cours pour réaliser les objectifs mentionnés.

Sur le point d'être réaffecté à la suite de décisions des comités de régulation des Approvisionnement et des Services. Les conseillers en gestion financière (CGF) et le personnel employé dans ce secteur relèvent maintenant des SMA, des DG, etc. Depuis que la direction a reconnu le rôle étendu de la direction du Contrôleur, le 1^{er} janvier 1976.

La question a fait l'objet d'une directive commune des SM et l'on travaille à définir les structures hiérarchiques et fonctionnelles en collaboration avec les chargés de programmes.

Comme l'indique le rapport de l'Auditeur général, cette tâche, une fois terminée, remèdiera aux principales difficultés actuelles à l'égard de la supervision des opérations financières et des faiblesses des contrôles internes.

L'échéance est fixée au milieu de l'été 1976.

COMMENTAIRES DU MINISTRE
EN MARS 1976

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975COMMENTAIRES DU MINISTÈRE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN MARS 1976COMMUNICATION DES CONSIGNES
FINANCIÈRES

Il faudrait cataloguer les manuels financiers traitant des opérations du Receveur général ainsi que des pratiques financières internes du ministère des Approvisionnements et Services (M.A.S.). On devrait diffuser régulièrement ce catalogue aux employés des services financiers et administratifs appropriés au sein du Ministère afin de les informer de l'existence des manuels à leur disposition.

On devrait poursuivre l'unification des manuels d'administration financière interne du Ministère.

Nous sommes d'accord qu'un catalogue des manuels financiers servirait de repère aux employés. Nous rédigerons et diffuserons largement ce catalogue

Notre manuel de gestion financière, qui paraît en tomes successifs, constituera l'unification recommandée.

Nous sommes à modifier le Manuel de gestion financière afin d'y inclure le catalogue demandé. La publication et la distribution sont prévues pour le 30 juin 1976.

Le tome bilingue sur la politique, actuellement en transcription, sera présenté en versions juxtaposées. On a demandé aux cadres axiaux de déterminer le nombre d'exemplaires qu'il leur faut et de fixer un point central de distribution au sein de chaque secteur. On prévoit en terminer l'impression et la distribution vers la fin du printemps ou le début de l'été.

Nous avons affecté une année-homme en 1976-1977 à la production d'autres tomes du Manuel, dont on entreprendra la mise au point et la publication au cours de cet exercice, en mettant l'accent sur les opérations financières.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975

DESCRIPTION DES FORMALITES RELIEES
AUX PAIEMENTS ET AUX RECETTES

- Il faudrait réviser le manuel qui traite des procédés de paiements et de recettes afin d'y corriger les erreurs mineures et les omissions qu'il renferme et d'y expliquer un certain nombre d'étapes de vérification qui n'ont pas été exposées à fond.

DELEGATION DES POUVOIRS

- Il faudrait mettre en application les documents de délégation des pouvoirs d'autoriser les dépenses, l'exécution des marchés et les paiements, ainsi que le Ministre les a approuvés le 7 mai 1974, et clarifier les attributions de tous les délégataires de signature.

- On devrait attribuer les pouvoirs qu'accorde l'article 27 de la Loi sur l'administration financière aux fonctionnaires des directions qui sont les mieux en mesure d'attester l'exécution de tous les termes et conditions des marchés d'achat.

COMMENTAIRES DU MINISTERE
EN MARS 1976

Le chef de la Comptabilité générale doit mener une étude détaillée du document du 1^{er} juin au 1^{er} août 1976.

Les documents de délégation en question ont été remplacés par une version révisée afin de tenir compte des nouvelles tranches de valeur des marchés approuvés par le Conseil du Trésor et de rectifications nécessaires à l'administration des Services. Vérification terminée et attributions clarifiées.

Nous avons délégué le pouvoir de signature aux termes de l'article 27 de cette loi au personnel de la direction du Contrôleur. Pour nous conformer à la loi, nous avons confié à des fonctionnaires axiaux désignés des pouvoirs de signature les autorisant à accuser réception des biens ou des services, à l'appui de l'attestation exigée à l'article 27. La haute direction a approuvé cette délégation de pouvoirs promulguée par la suite.

COMMENTAIRES DU MINISTERE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975

Nous sommes à mettre à jour le manuel des formalités reliées aux paiements et aux recettes.

Nous avons mis en application les documents de délégation des pouvoirs d'autoriser les dépenses, l'exécution des marchés et les paiements, ainsi que le Ministre les a approuvés. Nous ferons une vérification générale pour nous assurer que tous les délégataires de signature connaissent leurs attributions.

Nous sommes en voie de déléguer le pouvoir de signer aux termes de l'article 27 aux personnes qui sont les mieux placées pour vérifier si le travail a été fait ou les services rendus.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975

COMMENTAIRES DU MINISTRE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975

COMMENTAIRES DU MINISTRE
EN MARS 1976

CONTROLE DES PAIEMENTS

En ce qui a trait aux paiements faits par les directions, il faudrait concevoir, décrire, et appliquer des procédures permettant d'établir des usages uniformes au sein des directions et de corriger les faiblesses des contrôles internes touchant la vérification a priori et l'autorisation des factures.

Pour uniformiser tous les usages du Ministère, nous décrirons les usages de la direction en ce qui a trait à la vérification des marchandises reçues, la rédaction des demandes de chèque, etc..

A venir. La direction des Services de gestion doit effectuer l'analyse demandée du 1^{er} août au 1^{er} octobre 1976.

CONTROLE DE LA PAIE - DIRECTIONS

Il faudrait confier aux agents financiers des directions la responsabilité fonctionnelle d'établir et d'exercer des contrôles suffisants sur la préparation de la paie, la distribution des chèques et la comptabilité des frais reliés à la paie.

D'accord. Nous ferons une étude en vue de déterminer le partage des attributions entre la direction du personnel et celle du contrôleur en ce qui a trait à la responsabilité fonctionnelle de la paie.

La direction du Contrôleur a établi les lignes directrices de contrôle nécessaires, approuvées ensuite par les deux SM et présentées au secrétariat du Conseil du Trésor. Nous sommes à rédiger une marche à suivre détaillée qu'on prévoit terminer le 31 mai 1976.

CONTROLE DES RECETTES

Les méthodes de vérification de la caisse, qu'il faudrait par ailleurs décrire officiellement, devraient comporter la comparaison régulière des registres de caisse recettes des préposés au courrier avec ceux du caissier afin d'améliorer le contrôle interne.

Nous comparons désormais tous les Jours les registres de caisse recettes des préposés au courrier avec ceux du caissier. Nous en décrirons officiellement la méthode.

A venir. La direction des Services de gestion doit effectuer l'analyse nécessaire du 1^{er} août au 1^{er} octobre 1976.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975COMMENTAIRES DU MINISTÈRE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN MARS 1976

RÉGIME DE PENSIONS DU CANADA

- Il faudrait déposer à la date d'échéance les intérêts que rapporte le Régime de pensions du Canada afin de maximiser le rendement des placements et d'augmenter, de façon générale la liquidité de ce Fonds.

Nous avions décelé, analysé et commencé à régler ce problème avant de recevoir cette recommandation.

Mené à bien.

CÔNTRÔLE DE L'ÉMISSION DES CHEQUES -
RECEVEUR GÉNÉRAL

- Il faudrait resserrer les contrôles internes exercés sur la signature des chèques et la garde des chèques en blanc dans certains bureaux de services afin de réduire les possibilités de détournement de fonds.

Comme nous l'avons indiqué dans le rapport, nous avons mis au point et publié des méthodes détaillées relatives à la signature et à la garde des chèques en blanc. Nous se joignons aux vérificateurs internes d'accorder une attention particulière à ce problème.

Mené à bien - La section 20.60.00 des Règles et Méthodes administratives de la direction des Services de paiements a été mise à jour pour refléter la mise en place de la nouvelle procédure de signature des chèques.

- Il faudrait clarifier la responsabilité de l'application des contrôles internes au paiement des factures des fournisseurs de façon qu'il n'existe aucun malentendu sur l'étendue des vérifications à priori à faire dans les ministères ou les organismes et celle qui est effectuée dans les bureaux régionaux des services du ministère des Approvisionnements et Services.

La direction des services de paiements a commencé à officialiser les ententes conclues avec chaque ministère intéressé.

La recommandation fait l'objet d'une étude. Nous envisageons actuellement un projet de directive du Receveur général délimitant les attributions des ministères et du MAS aux termes des articles 26 et 27 de la loi sur l'administration financière.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975

- . Il faudrait confier à une unité organisationnelle des services opérationnels la tâche d'assurer que tous les bureaux régionaux des services du ministère des Approvisionnements et Services appliquent de façon uniforme les méthodes de contrôle interne.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975

La direction de la vérification de gestion et le Bureau des services de vérification effectuent des vérifications régulières. Cet examen indépendant constitue la meilleure façon d'assurer l'uniformité parmi les divers bureaux des services.

Toutefois, nous avons pris des mesures pour insister davantage sur les problèmes de sécurité. Nous sommes en voie de nommer des agents de sécurité dans chaque direction et bureau des services. A l'automne, nous donnerons des cours et instituerons un examen permanent des questions de sécurité.

CONTROLE DE LA PAIE - DIVISION
CENTRALE DE LA PAIE

- . Il faudrait établir une méthode de contrôle des documents dans la section de l'établissement de la paie de la direction des services de rémunération en vue d'assurer l'intégrité des entrées aux dossiers principaux de la division centrale de la paie.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN MARS 1976

Les directives de contrôle sont énoncées dans les Règles et Méthodes administratives. Nous avons nommé des agents de sécurité à chaque direction et à chaque bureau des services; nous avons donné des cours de formation dans tout le pays et institué un examen permanent des questions de sécurité.

La DSG a mené une étude sur le contrôle de l'intégrité des données (division centrale de la paie). La direction des Services de rémunération évalue actuellement le document et la possibilité d'incorporer des méthodes de contrôle des données au système de la paie. Elle ne peut cependant déterminer quand elle pourra passer à la mise en pratique. La présentation du rapport final est prévue pour le 31 mars 1976.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975COMMENTAIRES DU MINISTRE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975COMMENTAIRES DU MINISTRE
EN MARS 1976CONTROLE DES ENTREES/SORTIES DU
TRAITEMENT DES DONNEES

- Il faudrait établir des normes de contrôle uniformes des systèmes informatisés, applicables à l'équipement central et régional d'ordinateur qui porteraient sur le processus de manutention des données à partir des documents d'entrée jusqu'au produit fini. Ces normes devraient décrire la marche à suivre par les usagers, les critères à respecter par les concepteurs des systèmes et les usages à suivre par les groupes chargés de faire fonctionner les ordinateurs et de contrôler les données.

Nous sommes tout à fait d'accord qu'il faudrait certainement contrôler davantage les entrées au système, ce qui améliorerait les sorties. Nous acceptons également que le fait de rapprocher de l'utilisateur la révision des données contribuerait à accélérer l'entrée des opérations sans erreurs, mais nous ne pouvons pas affecter complètement ce changement au présent système. La révision finale ne pouvait se faire qu'au moment où nous comparons l'opération avec le dossier central principal.

Plusieurs projets d'examen des diverses méthodes d'entrée des données sont actuellement en cours. Aucun système ne peut répondre aux besoins de tous les ministères. Notre recherche a pour objet de trouver un moyen de rassembler et de contrôler les données d'entrée aussi près que possible de la source, ce qui élimine une manutention coûteuse des entrées.

DOCUMENTATION

- On devrait continuer à s'efforcer d'atteindre, quant à la documentation, un niveau de qualité minimum dans l'interêt des usagers et du personnel d'exploitation.

Il faut procéder progressivement pour établir des normes uniformes sur le grand nombre de systèmes informatiques du secteur, qui varient beaucoup en importance et en complexité. Le secteur a toutefois pris des mesures dans plusieurs cas importants. Le projet de normalisation de l'émission des chèques vise avant tout à établir un mode uniforme de conception et d'exploitation de tous les systèmes automatisés d'émission des chèques. Nous avons choisi d'expérimenter ce mode sur le système des allocations familiales. Si l'expérience, qui doit être effectuée au début de la nouvelle année financière, se révèle concluante, cette méthode sera étendue à la plupart des autres systèmes d'émission des chèques, sinon à tous.

Nous avons institué en 1975 des lignes de conduite provisoires à l'égard de la mise au point des systèmes au sein du secteur. Le "système de gestion des programmes" de la direction de

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975COMMENTAIRES DU MINISTÈRE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975

modifions les systèmes; mais, pour réussir rapidement, il faudrait envisager les dépenses supplémentaires de plusieurs centaines de milliers de dollars. Étant donné les moyens restreints dont nous disposons, nous accordons la première priorité aux documents les plus délicats.

L'informatique a fait l'objet d'une révision en vue de donner corps aux idées contenues dans les lignes de conduite. Les guides serviront de base aux usagers, aux concepteurs des systèmes et aux opérateurs pour l'emploi d'une méthode uniforme de mise au point des nouveaux systèmes.

Un nouveau recueil de normes doit paraître en avril 1976. Il exigera, entre autres choses, des normes de documentation d'une plus grande portée. La documentation de tous les nouveaux systèmes sera établie suivant ces normes. En outre, nous avons mis au point une méthode de vérification de la documentation et commencé récemment à combler des postes de commis à la vérification. Enfin, nous prévoyons organiser un programme de vérification périodique de la documentation qui mèneraient les agents de l'Assurance de la qualité nouvellement instituée.

COMPTABILITE ET FACTURATION
DU TRAVAIL

. On devrait exiger d'adopter une ligne de conduite uniforme, pour ce qui est de la facturation aux ministères clients, de l'élaboration des systèmes d'informatique afin d'enrayer la tendance qu'ils ont de demander d'effectuer de légères modifications aux systèmes de rapports financiers sans se préoccuper de ce qu'il en coûte pour le faire.

Cette recommandation est conforme au principe de facturer les services de rapports financiers que le Centre d'application générale des services financiers a adopté. L'amélioration récente du système de rapports financiers rendra plus faciles les légères modifications des systèmes financiers. Nous poursuivrons

L'auditeur général a recommandé que soit entreprise une étude visant à déterminer la meilleure méthode à suivre pour remettre et, pour le compte de ministères et d'organismes, le président du Conseil du Trésor est d'accord pour que le nouveau sous-secrétaire de la politique de l'administration financière entreprenne cette

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975

CONTROLE DES STOCKS

- On devrait prendre des mesures pour contrôler les stocks des principaux approvisionnements consommables en vue d'établir une comptabilité des quantités matérielles non distribuées.

UTILISATION DES ORDINATEURS

- On devrait établir des normes d'utilisation et modifier les programmes existants en vue de produire des statistiques plus significatives sur l'utilisation des ordinateurs.

COMMENTAIRES DU MINISTRE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975

notre travail en vue de mesurer l'utilisation par le client et de recouvrer le coût des systèmes financiers. Nous sommes en train d'améliorer le programme de comptabilité de l'ordinateur en vue de facturer les clients selon une base plus équitable.

Nous avons maintenant établi des comptes provisionnels de stocks et de livraisons d'approvisionnements consommables d'après des états d'utilisation. Nous prendrions d'autres mesures pour établir des méthodes de rapports et de comptabilisation des quantités matérielles non distribuées.

Les statistiques d'utilisation des ordinateurs dont nous disposons maintenant suffisent aux fins de la gestion pour l'exploitation des appareils. Nous reconnaissons qu'il faudrait produire régulièrement des statistiques qui seraient plus utiles à des fins de gestion en général. La planification de la préparation de ce genre de données est en cours. Nous avons signé avec le fabricant d'ordinateurs un marché qui prévoit des cours de perfectionnement pour nos opérateurs et nos gestionnaires.

COMMENTAIRES DU MINISTRE
EN MARS 1976

étude. Ce dernier considérera entre autres la question de facturer ou non aux ministères le coût d'élaboration des systèmes informatiques.

Les CGP des Services opérationnels ont effectué une étude du sujet; nous sommes à rédiger et à mettre en pratique des méthodes en la matière. L'échéance est fixée au 1^{er} avril 1976.

Nous faisons maintenant rapport à l'usager de l'utilisation des ordinateurs à réseau en termes "d'heures Sup". Nous sommes prêts à appliquer le concept d'unité centrale, mieux adapté mais plus complexe, mais nous attendons, car il y aurait alors une interruption dans les rapports et les prévisions. Les rapports d'inform à l'usager contiennent maintenant des renseignements logiques sur l'emploi de tous les types de ressources exprimées en dollars. A notre avis, la recommandation ne laisse pas à

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975

VERIFICATION INTERNE

- Il faudrait réviser complètement l'étendue de la vérification financière afin d'assurer que tous les secteurs importants y sont assujettis et que les vérifications aient lieu assez fréquemment.
- La division de la vérification de gestion devrait faire des examens réguliers des programmes et des feuilles de travail du Bureau des services de vérification pour s'assurer que l'étendue des contrôles est conforme aux normes acceptées.

COMITE DE VERIFICATION

- Il faudrait établir un comité de vérification pour s'assurer qu'on envisage de donner aux vérifications financières internes une étendue et une portée suffisantes.

BUDGETS ET BUDGET PRINCIPAL
DES DEPENSES

- Il faudrait rectifier promptement les budgets pour qu'ils correspondent aux modifications autorisées par les comités de direction des secteurs et

COMMENTAIRES DU MINISTRE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975

La vérification financière et tous les autres secteurs de contrôle font l'objet d'une révision qui assurera une étendue, une portée et une fréquence suffisantes.

Nous instituerons un examen régulier des programmes et des feuilles de travail du Bureau des services de vérification en vue d'assurer que l'étendue des contrôles est conforme aux normes acceptées.

Le comité supérieur de gestion assumera le rôle normalement attribué à un comité de vérification.

Dès que la gestion aura pris une décision, on fera parvenir au conseiller financier des copies des minutes enregistrées. La

COMMENTAIRES DU MINISTRE
EN MARS 1976

entendre qu'il faille plus de micro-statistiques de niveau inférieur que celles dont on dispose actuellement aux fins d'exploitation.

Nous négocions actuellement avec le Bureau des services de vérification des accords en vue de fournir des services complets de vérification financière conformément aux exigences du guide du Conseil du Trésor.

La direction du Contrôle de gestion et le Bureau des services de vérification sont parvenus à un accord satisfaisant sur l'examen des travaux de vérification.

Le comité de la haute direction a assumé le rôle normalement attribué à un comité de vérification.

Les conseillers en gestion financière reçoivent régulièrement les résultats des modifications au budget autorisées par les comités de régie des secteurs

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975

pour que les comparaisons subséquentes avec les dépenses réelles soient plus significatives.

Il faudrait faire des analyses régulières des écarts entre les dépenses au budget et les dépenses réelles, à tous les niveaux administratifs, d'après les critères de mesure d'endement qui sont disponibles ou qui sont en voie d'application dans les secteurs de services.

RAPPORTS FINANCIERS

Les services opérationnels devraient procéder à la mise en route du projet INFORM, système de rapports de gestion fondé sur le coût des produits, destiné à répondre aux besoins de renseignements de tous les niveaux de la gestion.

On devrait faire une étude qui permettrait de déterminer la possibilité d'incorporer, dans le système des services d'états financiers, les systèmes d'information supplémentaire qui existent dans les services de gestion.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE EN
DATE DU MOIS D'AOÛT 1975

description des méthodes actuelles de modification des budgets est suffisante et les rapports mensuels de gestion financière comprennent les rectifications budgétaires.

Nous sommes en train de rédiger les lignes directrices applicables à la préparation de rapports d'écarts pour tous les niveaux de la gestion. Il y aura une forme officielle de présentation des rapports d'écarts qui parviendront successivement aux niveaux de gestion les plus élevés.

La mise en route du système INFORM procède rapidement. Nous pouvons maintenant produire des rapports de prix de revient des produits. Nous mettons au point un programme de traitement du tarif des frais généraux et de l'ordinateur. Au début, les rapports de produits parviendront à tous les niveaux de la gestion.

Nous sommes d'accord qu'il faudrait entreprendre une étude de ce genre, quoiqu'il se fasse déjà une certaine intégration de systèmes aux services de gestion.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN MARS 1976

et du SM.

La tarification du traitement informatique est terminée et est entrée en vigueur. Nous aurons établi, d'ici au 30 avril 1976, le programme de traitement des frais généraux en informatique. Nous fournissons déjà des relevés des produits, mais les CGP poursuivront la vérification et l'évaluation.

Les lignes directrices des Services opérationnels entreront en vigueur d'ici au 30 avril 1976. Celles des Services de gestion le sont déjà, sauf dans les bureaux régionaux du BSV qui ne reçoivent pas de rapports financiers puisque leur système est centralisé. L'administration centrale analyse les écarts dans les régions.

Le Bureau des conseils en informatique, le Bureau des conseillers en gestion et le service du système d'information de gestion forment maintenant un tout. Une étude du BSV est en cours et la mise en place devrait être terminée d'ici au 31 mars 1977.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975

On devrait faire des efforts constants en vue d'améliorer les méthodes de comptabilité d'exercice de fin de mois pour que les rapports soient plus utiles aux gestionnaires des centres de responsabilité.

Il faudrait que les employés du personnel chargés de traiter les données d'entrée de la paie comprennent l'incidence que les retards de traitement des données de mutations ont sur l'utilité des rapports financiers et il faudrait tout faire pour accorder une priorité plus élevée à l'enregistrement de ces opérations.

Il faudrait établir des méthodes pour s'assurer que les destinataires des rapports provenant des services d'états financiers les examinent et relèvent les erreurs, omissions et inexactitudes qui s'y seraient glissées, afin qu'on puisse faire les corrections en temps opportun.

Afin d'améliorer l'à-propos des rapports provenant des services d'états financiers, on devrait envisager de les adresser directement du centre des données aux gestionnaires des centres de responsabilité.

COMMENTAIRES DU MINISTRE EN
DATE DU MOIS D'AOUT 1975

Nous avons préparé et diffusé de nouvelles méthodes de comptabilité d'exercice pour 1975-1976. Nous organisons des séances d'information et un contrôle des résultats afin d'améliorer la fiabilité et l'utilité de l'information.

D'accord. Nous formerons une équipe mixte des secteurs du personnel et des finances qui sera chargée d'établir des normes et des procédés de contrôle en vue d'accélérer le traitement des données d'entrée de la paie.

Nous sommes en train de préparer des lignes directrices qui établissent des méthodes de conciliation des données reliées aux budgets et aux dépenses pour tous les niveaux de la gestion. Nous ferons ressortir les omissions, les erreurs et les inexactitudes.

D'accord. Nous avons entamé, avec les services d'états financiers de la direction de la comptabilité du gouvernement du Canada, des pourparlers portant sur la diffusion directe des rapports financiers à tous les centres de responsabilité.

COMMENTAIRES DU MINISTRE
EN MARS 1976

Terminé.

Nous allons entamer une étude sur la question qui sera terminée d'ici au 31 juillet 1976.

Nous travaillons actuellement à la rédaction d'une méthode d'analyse des écarts dont la publication est prévue pour la fin du printemps. Ce sont les Cdr des secteurs qui s'occupent actuellement de concilier les écarts qui sont ensuite intégrés dans les rapports par la division de la Coopération et de l'Analyse financière (DCAR).

Nous prenons des arrangements, au gré des secteurs, pour la distribution automatique des rapports de l'année financière 1976-1977.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General.

Mr. R. D. Bromley (Executive Interchange), Partner,
Price, Waterhouse and Co.

From Supply and Services Canada:

Mr. J. L. Fry, Deputy Minister (Services) and Deputy
Receiver General for Canada.

Mr. Jean Caron, Assistant Deputy Minister, Operational
Services.

Mr. Bernard Vaillant, Director, Superannuation
Division.

Mr. E. O. Landry, Director General, Administration.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. R. Chatelain, sous-auditeur général.

M. R. D. Bromley (programme de permutation des
cadres).

D'Approvisionnement et Services Canada:

M. J. L. Fry, sous-ministre des Services et sous-receveur
général du Canada.

M. Jean Caron, sous-ministre adjoint, services
opérationnels.

M. Bernard Vaillant, directeur, Division des pensions de
retraite.

M. E. O. Landry, directeur général, administration.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 59

Thursday, May 13, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 59

Le jeudi 13 mai 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session

Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la

trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MAY 13, 1976

(73)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11.05 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cafik, Clarke (Vancouver Quadra), Crouse, Joyal, Martin, Robinson, Schumacher and Towers.

Other Member present: Mr. Ritchie.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General; Mr. D. Desautel, Director General, Public Accounts, International Operations; Mr. J. E. Kirchner, Director General, Audit Operations. *From Supply and Services Canada:* Mr. J. M. Des Roches, Deputy Minister of Supply; Mr. D. Beatty, Acting Comptroller; Mr. D. Myhill, Director General, Supply Operations. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Answers to a list of questions previously sent to the Department of Supply and Services on April 15, 1976, presented to the Committee on May 3, 1976 (*See Appendix "EEEE"*).

Auditor General's Observation on Paragraph 8.16—Defence Production Revolving Fund—Overstatement of inventory value (*See Appendix "FFFF"*).

The Chairman called the following items from the Auditor General's Report 1975:

Paragraph 8.16—Defence Production Revolving Fund—Overstatement of inventory value.

From the Supplement to the Auditor General's Report 1975—Financial Management and Control Study (pages 280-290.).

The witnesses made statements and were questioned thereon.

And questioning continuing,

At 12.20 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 13 MAI 1976

(73)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 05 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (président).

Membres du Comité présents: MM. Cafik, Clarke (Vancouver Quadra), Crouse, Joyal, Martin, Robinson, Schumacher et Towers.

Autre député présent: M. Ritchie.

Témoins: Du bureau de l'Auditeur général: M. R. Chatelain, sous-auditeur général; M. D. Desautel, directeur général, les comptes publics, vérifications internationales; M. J. E. Kirchner, directeur général, travaux de vérification. *D'Approvisionnement et Services Canada:* Mr. J. M. Des Roches, sous-ministre des approvisionnements; M. D. Beatty, contrôleur suppléant; M. D. Myhill, directeur général, Approvisionnement. *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Conformément à une motion adoptée le 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour.

Réponses à une liste de questions déjà adressées au ministère des Approvisionnements et Services le 15 avril 1976, présentées au Comité le 3 mai 1976 (*Voir Appendice «EEEE»*).

Observation de l'Auditeur général sur le paragraphe 8.16—Fonds renouvelable de la production de défense—Surestimation de la valeur du stock (*Voir Appendice «FFFF»*).

Le président met en délibération les paragraphes suivants du rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Paragraphe 8.16—Fonds renouvelable de la production de défense—Surestimation de la valeur du stock.

Du supplément au rapport de 1975 de l'Auditeur général—Étude de la gestion et du contrôle financiers (pages 280-290.).

Les témoins font des déclarations et sont interrogés.

L'interrogation se poursuit.

A 12 h 20, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Thursday, May 13, 1976

• 1107

[Text]

The Chairman: Gentlemen, will you please come to order.

Our quorum is 11. However in our organization meeting the Committee authorized the Chairman to hold meetings and receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present so long as there be at least four members present and that both Government and Opposition members are present, and I see we now qualify.

We have with us today witnesses from the Supply side of the Department of Supply and Services, besides the Deputy Auditor General, the Auditor General, and his associates, to continue our hearings with Supply and Services Canada.

For the benefit of members, I will ask the Deputy Auditor General, Mr. Chatelin, followed by Mr. DesRoches, Deputy Minister of Supply, to introduce their associates.

Mr. Chatelain.

Mr. Réal Chatelain (Deputy Auditor General of Canada): Mr. Chairman, representing our officers today, will be Mr. Joe Kirchner, Director-general, Audit Operations; and Mr. L. Denis Desautels, Partner of Price & Gordon Company, who participated with us under the executive interchange in the financial management and control study of the Department of Supply and Services. Thank you.

The Chairman: Thank you.

Mr. DesRoches.

Mr. J. M. DesRoches (Deputy Minister of Supply, Supply and Services Canada): Mr. Chairman, I have with me Mr. Doug Myhill, Director General, Supply Operations and Mr. Doug Beatty, Comptroller.

The Chairman: Thank you, Mr. DesRoches.

Our first item from the report is paragraph 8.16: Defence Production Revolving Fund—Overstatement of inventory value.

The Chairman: I will ask the Deputy Auditor General to introduce the subject and then we will have a statement from Supply and Services Canada before we commence our questioning. Mr. Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, notre Rapport attire l'attention sur ce point en vertu de l'article 61(1) de la Loi sur l'administration financière intitulée «Tout autre cas» parce que le Fonds n'a pas suivi les principes comptables généralement reconnus à l'égard de l'évaluation des stocks d'huile combustible au 31 mars 1975 et qui figuraient dans ces états financiers pour une valeur qui dépassait de 3.1 millions de dollars la valeur au marché. A ce sujet, notre Rapport comportait donc les réserves qui s'imposaient. On trouvera des exemplaires des états financiers en cause et de notre rapport de vérification connexe à la page 25.12 du Volume II des Comptes publics de 1975.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le jeudi 13 mai 1976

[Interpretation]

Le président: Messieurs à l'ordre s'il vous plaît.

Le quorum est de 11. Néanmoins, en comité directeur nous avons décidé de permettre au président d'ouvrir la séance et d'entendre des témoignages qui seraient imprimés même sans avoir le quorum, pourvu qu'au moins quatre membres soient présents et que le parti au pouvoir et le parti de l'Opposition soient représentés. C'est le cas et nous pouvons donc commencer.

Aujourd'hui nous accueillons des représentants de l'aile Approvisionnement du ministère des Approvisionnements et Services en plus de l'Auditeur général adjoint, de l'Auditeur général et de ses collaborateurs pour continuer d'entendre des témoignages sur le ministère des Approvisionnements et Services.

Je demanderais à l'Auditeur général adjoint, M. Chatelain et à M. DesRoches, sous-ministre des Approvisionnements, de présenter leurs collaborateurs.

Monsieur Chatelain.

M. Réal Chatelain (Auditeur général adjoint du Canada): Monsieur le président, M. Joe Kirchner, directeur général, Vérifications et M. L. Denis Desautels, associé du Cabinet Price et Gordon, sont ici aujourd'hui et ils ont participé avec nous aux réunions dans le cadre de l'étude de la gestion et du contrôle des finances du ministère des Approvisionnements et Services. Merci.

Le président: Merci.

Monsieur DesRoches.

M. J. M. DesRoches (Sous-ministre des Approvisionnements, ministère des Approvisionnements et Services): Monsieur le président, le directeur général du Service des approvisionnements, M. Doug Myhill et M. Doug Beatty, contrôleurs, m'accompagnent aujourd'hui.

Le président: Merci monsieur DesRoches.

Nous commencerons par le paragraphe 8.16, *Fonds renouvelable de la Production de défense—Surestimation de la valeur du stock*.

Le président: Je demanderais à l'Auditeur général de présenter le sujet et ensuite un représentant du ministère des Approvisionnements et Services fera une déclaration avant que vous posiez vos questions. Monsieur Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, our report brings attention on this subject under Article 61(1) of the Financial Administration Act which deals with "all other cases". The fund does not apply to generally accepted accounting principles in relation to the statement of fuel oil stocks as of March 31, 1975; as they were reported in the appropriate financial statements, it was in excess of \$3.1 million of the market value. In that respect, our report made the appropriate qualifications. You can find copies of those financial statements in our audit report, on page 25.12, Volume 2 of Public Accounts 1975.

[Texte]

Le Ministère nous a fait savoir que des contrôles par sondage seront entrepris pour déterminer si les rajustements de dévaluation des stocks sont importants et, par conséquent, nécessaires et qu'il respectera les principes comptables généralement reconnus pour l'évaluation des stocks afin de produire désormais des états plus exacts.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain.

Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, I should first of all say that, upon review, we agree that the Auditor General's observations should be followed in future, but in the case under discussion, we were, up to that point, following normal departmental policy which was to identify losses at the time of disposition of goods and in exceptional cases if the goods had to be held in inventory for several years to obtain Parliamentary approval for revaluation should the market price stabilize at value below cost. And to record the difference in cost and market value of such inventories and notes to financial statements of the fund. So this has been the policy of the department up to this point and at the close of the fiscal year 1974-75 we anticipated that disposal of the old inventory would take place during fiscal year 1975-76 and as our policy dictated we would present a submission or the responsible department would present a submission for Parliamentary appropriation to cover the loss in this case.

• 1110

Now, we agree that for future operations as Mr. Chatelain has noted, we will make spot checks of inventory items and where there are significant changes between acquisition value and market values we will take the lower costs of market price. This will apply not only to supply administration but to the crown corporations for which the Minister is responsible. As an added comment I should say that the balance of the whole inventory which was on hand on March 31, 1975, was actually consumed in government installations during fiscal year 1975-76 and consistent with the departmental policy a supplementary estimate was presented by the Department of Energy, Mines and Resources and approved by the House of Commons to reimburse the Defence Production revolving fund.

The testimony on this Supplementary Estimate was presented by Mr. Gillespie at the National Resources and Public Works Committee on March 9.

The Chairman: Thank you, Mr. DesRoches. Now, for the record, gentlemen, it is agreed that we attach the questions and answers received from Supply and Services Canada as an appendix to this day's minutes of proceedings in evidence?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you, gentlemen. As also, gentlemen, the observations of the Auditor General as forwarded in the mail. Is that agreed to be tabled as well?

[Interprétation]

The department has indicated that it will stop scrutinized controls in order to determine if the adjustments for the devaluation of stocks are extensive and therefore necessary, and it will from now on respect the generally accepted accounting principles in the statement of stocks in order to have more precise statements from now on.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Chatelain.

Monsieur DesRoches.

M. DesRoches: Monsieur le président, je voudrais dire tout d'abord qu'à la réflexion, les observations de l'Auditeur général nous semblent bien fondées mais dans le cas qui nous occupe, nous mettions en application une politique ministérielle établie qui permet de récupérer les pertes au moment où nous nous défaisons de certains biens et qui prévoit des cas exceptionnels où certains biens sont retenus dans l'inventaire pendant plusieurs années avant d'obtenir l'approbation du Parlement pour leur réévaluation au cas où le prix marchand se fixerait à un niveau inférieur au prix coûtant. Nous avions l'habitude d'inscrire la différence entre le coût et la valeur sur le marché de tels biens et d'indiquer cette différence dans nos états financiers sur le fonds renouvelable. Jusqu'à présent, telle était la politique du ministère et à la fin de l'exercice financier 1974-1975, nous comptons nous débarrasser de notre inventaire au cours de l'exercice financier 1975-1976. Notre politique exigeait que nous présentions une soumission ou que le ministère responsable le fasse pour que nous obtenions du Parlement les crédits nécessaires à l'absorption de la perte subie.

Nous convenons, comme l'a dit M. Chatelain, qu'à l'avenir il nous faudra effectuer des contrôles par sondage et que lorsque nous consacrons des différences importantes entre la valeur à l'acquisition et la valeur marchande, nous choisirons cette dernière. Cela ne s'appliquera pas uniquement à l'administration des approvisionnements mais aussi aux sociétés de la Couronne dont le ministre est responsable. J'ajouterais que le solde de tout l'inventaire au 31 mars 1975 a été consommé au cours de l'exercice financier 1975-1976 et que conformément à la politique ministérielle, une évaluation supplémentaire a été présentée au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources et qu'elle a été approuvée par la Chambre des communes; il y a eu un remboursement au fonds renouvelable de la production de défense.

M. Gillespie a présenté ces prévisions supplémentaires au Comité des ressources nationales et des travaux publics le 9 mars.

Le président: Merci, monsieur DesRoches. Messieurs, consentiriez-vous à ce que nous joignons les questions et les réponses reçues du ministère des Approvisionnements et Services au compte rendu des témoignages présentés au cours de cette séance?

Des voix: D'accord.

Le président: Merci, messieurs. Pouvons-nous également y joindre les observations que l'auditeur général nous a envoyées par le courrier? Convenons-nous de les déposer également?

[Text]

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Agreed. Thank you, gentlemen. Before we commence our questions, I would like to remind members of the Subcommittee on Agenda and Procedure of the meeting immediately following this main meeting in this room. And so with that caveat I hope we can adjourn at approximately 12.20 which would allow us some 10 minutes to deal with the subcommittee meeting which will, of course, be quite brief.

I would now open the meeting for questions and I have Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, I wonder if it might be possible to ask Mr. DesRoches whether the senior financial officer of the department, if he is present this morning, could come forward and accept a few questions.

Mr. DesRoches: Yes. The comptroller is here, Mr. Chairman.

Mr. Martin: Perhaps he might identify himself.

Mr. DesRoches: Mr. Beatty.

Mr. Martin: Your name sir?

Mr. D. H. Beatty (A/Comptroller, Supply and Services Canada): Beatty

Mr. Martin: Mr. Beatty, are you the senior financial officer in the Department of Supply and Services, or perhaps you could explain what your position is?

Mr. Beatty: My position at the moment is Acting Comptroller. I have been in this position for about a year as a bilingual backup. By Treasury Board definition, the senior finance officer might be considered to be the director general of administration. But I am a full time financial officer.

Mr. Martin: Would you then have the basic responsibility for making a decision as to how this particular item would be reflected in the accounts of the department.

Mr. Beatty: Essentially, yes.

Mr. Martin: And presumably you selected a method of valuation that was not in accord with accepted accounting standards and principles. Could you explain to the Committee why you would have selected that method?

Mr. Beatty: Well, I think as Mr. DesRoches mentioned it has been the policy for some time before my entry onto the scene, to follow this practice. It has been accepted by the A.G. in the past that there have been footnotes to the balance sheet. Now it has come to the fore that we should do it another way; we agree with that, and we are making changes.

• 1115

Mr. Martin: Perhaps I should come back to Mr. DesRoches or to yourself: would this be a type of decision that would be made by the department, without there necessarily being any need to review it with a centralized group such as Treasury Board who might have ultimate responsibility for determining appropriate accounting standards?

Mr. DesRoches: I would think some responses were not clarified in the general financial regulations of the Board. Of course, some of the policies date back, perhaps, 20 or 30 years. With regard to the Defence Production revolving funds, and other revolving funds, these policies were set by the department in those days and were carried forward.

[Interpretation]

Des voix: D'accord.

Le président: D'accord, donc. Merci, messieurs. Avant de passer aux questions, je tiens à vous rappeler que le sous-comité de l'ordre du jour et de la procédure se réunira immédiatement après cette séance ici même. Cela étant, nous espérons pouvoir ajourner vers 12 h 20 pour que le sous-comité dispose de 10 minutes, car ce sera bref.

Monsieur Martin commencera à poser ces questions.

M. Martin: Monsieur le président, pourrais-je demander à M. DesRoches si le premier agent financier du ministère est ici ce matin et dans l'affirmative, pourrait-il s'approcher de la table pour répondre à quelques questions.

M. DesRoches: Oui, il est ici. Le contrôleur est ici, monsieur le président.

M. Martin: Vous êtes monsieur... ?

M. DesRoches: Monsieur Beatty.

M. Martin: Quel est votre nom, monsieur ?

M. D. H. Beatty (contrôleur suppléant, ministère des Approvisionnements et Services): Beatty.

M. Martin: Monsieur Beatty, êtes-vous le premier agent financier du ministère des Approvisionnements et Services ? Pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos fonctions ?

M. Beatty: En ce moment, j'occupe le poste de contrôleur suppléant. J'occupe ce poste depuis environ un an pour remplacer son titulaire à titre de fonctionnaire bilingue. D'après le Conseil du Trésor, le premier agent financier peut être considéré comme directeur général de l'administration mais je suis agent financier à temps plein.

M. Martin: Est-ce à vous que reviendrait la responsabilité de prendre une décision sur la façon dont une entrée paraîtrait dans les comptes du ministère ?

M. Beatty: Oui, en effet.

M. Martin: Et vous auriez choisi une méthode d'évaluation qui n'était pas conforme aux principes et aux normes de comptabilité reconnues ? Pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous avez choisi cette méthode ?

M. Beatty: Je crois que M. DesRoches a dit que c'était là une politique que suivait le ministère depuis bien avant mon entrée en fonction. L'auditeur général a déjà accepté de mettre des notes en bas de pages sur les bilans. On propose maintenant de procéder autrement et nous sommes d'accord; les changements seront donc effectués.

M. Martin: Je voudrais revenir sur ce qu'a dit M. DesRoches ou sur ce que vous avez dit vous-même. Ces décisions seraient-elles prises par le ministère sans être revues par un organisme central comme le Conseil du Trésor, lequel aurait la responsabilité ultime d'établir quelles sont les normes de comptabilité raisonnables ?

M. DesRoches: A mon avis, certaines réponses ne sont pas explicitées dans les règlements financiers généraux du Conseil. Du reste, certaines de ces politiques datent de 20 ou 30 ans. Quant au fonds renouvelable pour la production de défense, et aux autres fonds renouvelables, c'est le ministère qui a établi les politiques à l'époque et les a toujours conservées.

[Texte]

Mr. Martin: Mr. Chairman, I would like to come back to Mr. Beatty, for a moment. We were talking about departmental policies relating to the method of interpreting and adopting accounting standards and principles. Would you, Mr. Beatty, from what you have said, be guided by—what I think you referred to as—a departmental policy in that regard?

Mr. Beatty: I am not sure that I understand the question.

Mr. Martin: I guess what I am trying to say is that the departmental policy seems to be the overriding factor in determining what you would do for any particular adoption of a particular accounting standard or principle. You would rely on departmental practice.

Mr. Beatty: I should elaborate. It has been the practice and the policy of the past. We have now recognized and changed that policy so we can change the policies, and certainly in consultation with Treasury Board and the A.G., and we have done so in this case.

Mr. Martin: I guess what concerns me a bit is that you have done so, presumably, as a result of detection of the problem by the Auditor General. Are you suggesting that you would adopt all future accounting principles and standards within the department based on consultation with Treasury Board, in instances where there seemed to be some question as to the most appropriate method to use?

Mr. Beatty: I think we would use our own common sense to begin with, we are professional accountants, but should consultation become necessary, certainly we would do that.

Mr. Martin: And if, as professional accountants—and I am glad to hear you refer to that point—a decision were taken within the department to adopt some standard that in your view as a professional accountant was not in accord with accepted accounting standards and principles, would you feel some obligation, perhaps, to take this matter beyond the department, as the senior financial officer in the department? Or what would your reaction be?

Mr. Beatty: As an advisor, through the Deputy Minister, I would certainly strongly advise and recommend that it is not in accordance with the policies we are talking about, or practices.

Mr. Martin: Do you think, as a result of this item's having come to light, in future matters within the Department of Supply and Services any contentious accounting principle or standard would receive a good hearing and, presumably, then would be careful consultation with officials from the Treasury Board before a decision is ultimately taken?

Mr. Beatty: There is no doubt in my mind that all of those things would be done.

Mr. Martin: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. Was the balance of the oil sold in 1975-76, Mr. Des-Roches? I think you indicated that it was.

[Interprétation]

M. Martin: Monsieur le président, j'aimerais revenir pour un instant sur ce qu'a dit M. Beatty. Nous parlons de politiques ministérielles régissant la façon d'interpréter et d'adopter les normes et les principes de comptabilité. Monsieur Beatty, voulez-vous dire qu'à cet égard, vous nous en remettez aux politiques ministérielles?

M. Beatty: Je ne suis pas sûr de comprendre votre question.

M. Martin: J'ai l'impression que les politiques ministérielles semblent être un facteur déterminant lorsque vous adoptez un principe ou une norme de comptabilité. Je vous demande si vous vous en remettez aux directives du ministère.

M. Beatty: Je devrais vous donner des explications. C'est là une façon de faire, une politique du passé. Conscients de cela, nous avons modifié cette politique, ce qui veut dire que nous pouvons changer nos politiques si nous consulons le Conseil du Trésor et l'auditeur général, comme nous l'avons fait dans ce cas-ci.

M. Martin: Ce qui me préoccupe, c'est que vous ayez réagi à la suite de l'identification d'un problème par l'auditeur général. Voulez-vous dire que tous les principes et toutes les normes de comptabilité du ministère résulteront de consultations avec le Conseil du Trésor, là où il semble y avoir un litige quand à la meilleure façon de procéder?

M. Beatty: En pareil cas, je crois que nous userions de bon sens; n'oubliez pas que nous sommes des experts comptables et si nous jugions bon de procéder à des consultations, nous le ferions.

M. Martin: Je suis content de vous entendre parler d'experts comptables, et je vous demande si, une fois prise, au sein du ministère, une décision sur une norme qui ne serait pas conforme aux principes et aux normes de comptabilité reconnus, vous vous sentiriez forcé de dépasser le cadre du ministère, et de vous adresser à un autre organisme à titre de premier agent financier du ministère? Comment réagiriez-vous?

M. Beatty: En tant que conseiller, comptable au sous-ministre, je lui ferais remarquer que ce n'est pas conforme aux politiques dont nous parlons ni aux pratiques habituelles.

M. Martin: Croyez-vous à la suite de la lumière qu'on a faite sur cette question, qu'à l'avenir, au ministère des Approvisionnements et Services, tout principe de comptabilité douteux ou toute norme douteuse recevra toute l'attention voulue et qu'on procédera prudemment à des consultations avec les représentants du Conseil du Trésor avant de prendre une décision finale?

M. Beatty: Cela ne fait pas l'ombre d'un doute.

M. Martin: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci. Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président. Le reste de cette huile combustible a-t-il été vendu en 1975-1976, monsieur DesRoches? Je crois que vous avez dit qu'on l'avait vendu.

[Text]

Mr. DesRoches: The balance on the books at the end of the previous fiscal year was disposed of during the fiscal year 1975-76, yes.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): The loss, then, will be reflected in that year's statements?

Mr. DesRoches: The part of the loss that occurred in that year, that was not disposed of in that year, the part of the loss attributable to the inventory left at the end of the year.

The Chairman: Mr. Beatty.

Mr. Beatty: The current statement coming up at the end of 1975-76 now should show that the oil is disposed of. There would be a nil balance. It has been recouped—the loss of the fund—so there will not be anything on the balance sheet in that sense.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Right. And the statement of operations will reflect the loss in cost of sales.

• 1120

Mr. Beatty: Oh, yes. Then the recovery from the . . .

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Or at least the cost, which would therefore reflect the loss.

The Chairman: Mr. Clarke, I think we could have a response as well from Mr. Chatelain on that question.

Mr. Chatelain: I just want to clarify that when the witness explained that the loss was recouped, I believe he meant that it was recovered through a parliamentary appropriation.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I would like to follow along Mr. Martin's line of questioning for a moment. There seems to be a conflict between the Auditor General's comment that this practice was not consistent with generally accepted accounting principles and the Department's answer says that the actions were consistent with policy, I understand that, and they claim that they were in accordance with generally accepted accounting principles. Does Mr. Beatty still maintain that?

The Chairman: Mr. Beatty.

Mr. Beatty: No, not the latter part.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Was this answer just a little too strong in adding "and in accordance with generally accepted accounting principles"? Or has there been a change since the answer was written out?

Mr. Beatty: I think we recognize that it obviously is not, and we are now in accord with, we have agreed to and we are following up, so perhaps the answer should be revised.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Would Mr. DesRoches agree that we strike that line from the answer.

Mr. DesRoches: I did not make that statement verbally and I am just trying to . . .

[Interpretation]

M. DesRoches: Le solde qui était indiqué dans nos livres à la fin de l'exercice financier précédent n'existait plus au cours de l'exercice financier 1975-1976.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Toute perte figurera donc dans les états financiers de cette année-là, n'est-ce pas?

M. DesRoches: La portion de la perte qui s'applique à cette année-là, oui. Il s'agit de la portion qui existait toujours cette année-là, cette partie de la perte qui s'applique à l'inventaire de la fin de cette année-là.

Le président: Monsieur Beatty.

M. Beatty: L'état financier qui paraîtra pour la fin de 1975-1976 indiquera qu'on s'est débarrassé de ce mazout. Le solde sera donc nul. Le montant a été récupéré, c'est-à-dire que la perte a été absorbée, et le bilan n'indiquera donc rien à cet égard.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Très bien. Et l'état financier des opérations indiquera la perte dans le prix de vente, n'est-ce pas?

M. Beatty: C'est cela; alors la somme recouvrée . . .

M. Clarke (Vancouver Quadra): On indiquera au moins le coût, ce qui par conséquent permettra de constater la perte.

Le président: Monsieur Clarke, je crois que M. Chatelain veut également répondre à cette question.

M. Chatelain: Je voudrais tout simplement dire que lorsque le témoin a dit que la perte avait été épongée, il voulait dire qu'une affectation de crédits approuvée par le Parlement avait permis de récupérer la somme.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'aimerais poursuivre dans la même veine que M. Martin. L'Auditeur général a l'air de croire que cette façon de procéder n'est pas conforme aux principes de comptabilité reconnus et que le ministère dans sa réponse prétend que si. Autrement dit, le ministère croit que cette façon de faire est conforme aux principes de comptabilité reconnus. Monsieur Beatty, est-ce que vous soutenez cela?

Le président: Monsieur Beatty.

M. Beatty: Non, je ne suis pas d'accord avec la dernière partie.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Voulez-vous dire que votre réponse était peut-être un peu trop forte lorsque vous avez dit «est conforme aux principes de comptabilité reconnus»? Ou avez-vous changé d'avis depuis la préparation de la réponse?

M. Beatty: Nous reconnaissons que cela n'était pas conforme et nous sommes maintenant d'accord avec ce qu'a dit l'Auditeur général. Nous faisons le nécessaire et voilà pourquoi cette réponse devrait être révisée.

M. Clarke (Vancouver Quadra): M. DesRoches consent-il donc à biffer cette ligne de la réponse?

M. DesRoches: Je n'ai pas fait cette déclaration oralement et j'essaie tout simplement . . .

[Texte]

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): It is matter of time. I understand, Mr. Chairman, that we agree now but when this written answer was prepared about a month ago, it contained this phrase. I am interrupting Mr. DesRoches.

The Chairman: Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: In the statement that I made I just said the oil inventory was consistent with departmental policy. Mr. Chairman, I would like to hear the Auditor General's view or Treasury Board's view as to what is recognized accounting practice. As Mr. Beatty has stated we have had inventories in the revolving fund before. They were treated in this manner and we have no observation that that is not the proof that this is generally accepted principle, but at least at some time what was done in previous years was at least accepted by some standard. And I do not think accounting standards are unflexible and unchangeable. So I feel that somebody else should answer that question, and not me as I am not an accountant.

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman. There are standards or generally accepted accounting principles that are recommended for application by the Canadian Institute of Chartered Accountants. They form part of a guide which is prepared for the attention of their members and the audit office tries to abide by that guide and tries to govern itself in its auditing standards with the requirements of that guide.

In this particular case we recognize that in the past there has been, let us say, at lack of generally accepted accounting principles in government accounting and government reporting. We are viewing this with great concern and we have as a matter of fact co-operated with the Canadian Institute of Chartered Accountants and have instituted committees to look into this whole matter. In fact, we think a step in the right direction was taken when the joint committee instituted by the Treasury Board in co-operation with the Departments of Finance and Supply and Services did make a study of the accounts of Canada and did make some very serious and forward-looking recommendations on this.

However, although we do recognize that there is a lack of generally accepted accounting principles in government transactions or reporting on them, we do attempt, especially in the cases of Crown corporations and revolving funds such as this one, to abide by the principles initiated by the accounting bodies. In this case it is true that the first year the inventory of oil was stated at cost in the financial statements of the revolving fund. Although the explanations were given in notes to the financial statement, there was a complete declaration or complete information was provided on the cost and the market value of that inventory. The first year we did not feel that deserved a comment because, let us face it, I guess we just made the comment at this time that we are getting better. The second year we did make a comment, because we felt the presentation was not...

[Interprétation]

M. Clarke (Vancouver Quadra): C'est une question de temps. Monsieur le président, je crois que nous sommes tous d'accord que lorsque cette réponse écrite a été préparée, il y a un mois, cette phrase s'y trouvait. Mais M. DesRoches je vous ai coupé la parole.

Le président: Monsieur DesRoches.

M. DesRoches: Dans la déclaration que j'ai faite j'ai tout simplement dit que l'inventaire de l'huile combustible avait été fait conformément à loi politique ministérielle. Monsieur le président, j'aimerais que l'Auditeur général et le Conseil du Trésor nous disent ce qu'ils considèrent être des façons de procéder reconnues en comptabilité. M. Beatty l'a dit, nous avons déjà procédé à des inventaires du fonds renouvelable auparavant. Nous avons déjà procédé ainsi et personne ne nous a fait remarquer que cela signifiait que ce n'était pas là un principe reconnu. Il fut un temps où ce qu'on faisait traditionnellement était au moins considéré comme normal. Je ne crois pas que les normes de comptabilité soient si rigides qu'on ne puisse pas les modifier. Mais je devrais laisser à quelqu'un d'autre le soin de répondre à cette question, que je ne devrais pas le faire, n'étant pas expert-comptable.

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président. Il existe des normes et des principes de comptabilité reconnus dont l'Institut canadien des experts-comptables recommande l'utilisation. On les a réunis dans un guide à l'intention des membres de l'Institut et le bureau de vérification essaie de s'y conformer; il veille à ce que ces normes de vérification correspondent aux exigences contenues dans le guide.

Dans le cas qui nous occupe, nous reconnaissons que, dans le passé, la comptabilité gouvernementale a souffert d'un manque de principes de comptabilité reconnus et que la procédure de rapport laisse à désirer. Cela nous préoccupe énormément et, de concert avec l'Institut canadien des experts-comptables, nous avons formé un comité qui doit examiner toute la question. En fait, nous croyons que le sous-comité mixte formé par le Conseil du Trésor en collaboration avec le ministère des Finances et le ministère des Approvisionnements et Services constitue un progrès; il a fait une étude des comptes publics assortie de recommandations très pertinentes et très éclairées.

Néanmoins, même si nous reconnaissons qu'il existe, dans les transactions gouvernementales, un besoin au niveau des principes de comptabilité reconnus et de la procédure de rapport, nous essayons surtout dans le cas des sociétés de la Couronne et des fonds renouvelables comme celui-ci, de nous en tenir aux principes émanant de groupes d'experts-comptables. Cela étant, on ne peut pas s'étonner que, la première année, c'est le coût de l'inventaire de l'huile combustible qui ait figuré dans les états financiers du fonds renouvelable. Même si vous avez donné des explications qui accompagnaient l'état financier, il y a eu un exposé complet, des renseignements détaillés sur le coût et la valeur marchande de cet article. La première année nous n'avons pas cru bon de relever la chose mais ce n'est que comme les choses s'amélioreraient que nous avons fait une observation. La deuxième année, nous avons fait cette observation parce que nous croyions que l'exposé n'était pas...

[Text]

Mr. Robinson: There will be a loss this year too, but it will be less than last year.

• 1125

An hon. Member: We are making progress.

Mr. Chatalein: As a matter of fact this particular problem will not exist this year because the inventory has now been completely disposed of.

Mr. Robinson: Let us not buy any more oil then.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, could I ask Mr. DesRoches, I guess, who determined that this oil should be purchased at these prices and who dictated the quantities to be purchased?

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, the government—that is the Cabinet itself—made the decision that the oil should be purchased and at that time the approximate price was known within a range.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): At that time it was presumably close to the market price. I do not think the Cabinet decision intended to sell it for a third of the cost, or anticipated the sale of the product at a third of the cost.

Mr. DesRoches: The purchase price was on a very fast-rising market, and it was not at all at the peak even at that point. With transportation charges it was in the range of 70 to 80, I think 88 cents or 83 cents. I think prices even went higher than that for some months following this period.

Then the prices fell beyond this period. The actual disposition or disposal within government installations occurred at the time when the price had fallen quite markedly. At the time the decision was made to purchase the oil there were two things. There was the potential shortage and the rising price on world markets.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Apart from the obvious hindsight that we can use, could Mr. DesRoches comment on the wisdom of the decision that was made to make this purchase?

Mr. DesRoches: I think Mr. Gillespie and our own Minister have commented on this. I think Mr. Gillespie's statement on March 9 explained the background which existed at the time. I think I would agree, since I actually signed the initial purchase order, that at the time the climate existed this was a reasonable insurance. I do not think anybody knew the prices were not going to continue to rise or the shortage to aggravate. This we found out subsequently.

The Chairman: Thank you, Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I have one question, Mr. Chairman, about the fund itself.

It is obvious from the statements that in 1974 there was very little activity, and the major activity in 1975 and 1976 undoubtedly will be the sales of oil. What other use is made of this fund, generally speaking?

Mr. DesRoches: If you would like the detail, you will have to ask Mr. Beatty. Generally the fund is used to prepay advances on contracts that are in production for defence purposes. That is the main purpose. It has been used for oil once. It has been used for the advance procurement of pipe for the Sarnia-Montreal pipeline. That pipe has been fully repaid by Interprovincial Pipelines. But normally in the current period the fund is used to provide advance funding on production contracts for defence. That could be ammunition or it could be a number of projects.

[Interpretation]

M. Robinson: Il y aura une perte cette année également mais elle sera inférieure à celle de l'année dernière.

Une voix: Il y a donc progrès.

M. Chatalein: En fait, cette année ce problème ne se posera pas parce que l'inventaire est terminé et que tout a été écoulé.

M. Robinson: N'achetons plus de mazout alors.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'aimerais demander à M. DesRoches, qui a décidé que l'huile combustible serait achetée à ce prix et qui a décidé de la quantité à acheter.

M. DesRoches: Monsieur le président, le gouvernement, je veux dire le Cabinet, a décidé de la quantité à acheter et à ce moment-là, on connaissait approximativement le prix.

M. Clarke (Vancouver Quadra): À ce moment-là, c'était à peu près le prix du marché. Je ne pense pas que le Cabinet ait eu l'intention de vendre cette huile combustible au tiers de son prix d'achat ou même s'il avait prévu que cela se produirait.

M. DesRoches: Le prix d'achat a été fait au moment où le prix du marché grimpait et ce n'était même pas le prix maximum qu'il a atteint à ce moment-là. Transport compris, c'était entre 70c. et 80c., je crois que c'était 88c. ou 83c. Je crois que le prix a grimpé encore plus haut dans les mois qui ont suivi.

Ensuite, le prix a dégringolé. Nous avons écoulé l'huile combustible en le vendant à des installations gouvernementales au moment où le prix avait dégringolé de façon désastreuse. Deux facteurs ont joué au moment où on a pris la décision de vendre cette huile: on craignait une hausse des prix sur les marchés mondiaux.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Compte tenu de la perspective que nous avons présentement, M. DesRoches pourrait-il nous dire si la décision d'acheter à ce moment-là a été une sage décision?

M. DesRoches: M. Gillespie, de même que notre Ministre, se sont prononcés là-dessus. Je crois que M. Gillespie a expliqué le 9 mars la conjoncture du moment. Puisque c'est moi qui ai signé le bordereau d'achat au départ, étant donné le climat qui existait alors, je puis dire que nous étions assez sûrs de nous. Je ne pense pas que personne aurait pu prévoir alors que les prix cesseraient de monter et que la pénurie n'existerait pas. Nous avons découvert cela plus tard.

Le président: Merci, monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'aimerais poser une question au sujet du fonds.

De toute évidence, d'après les états financiers, en 1974 les choses sont demeurées au statu quo et ce n'est qu'en 1975 et 1976 que la vente de l'huile a repris. À quoi sert le fonds, en général?

M. DesRoches: Pour ce genre de détail il faudrait vous adresser à M. Beatty. En général, le fonds sert à rembourser des avances pour des contrats de production de défense. Il sert surtout à cela. On s'en est servi pour l'huile une seule fois. On s'en est servi pour payer d'avance les tuyaux du pipe-line de Sarnia à Montréal, dont le coût a été remboursé par l'Interprovincial Pipelines. Mais en temps normal, en ce moment, donc, le fonds sert à verser des acomptes pour la production de défense. Il peut s'agir de munitions et il peut s'agir de toutes sortes d'autres projets.

[Texte]

The Chairman: Mr. Robinson.

• 1130

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman. I think, Mr. DesRoches, it was you who made the statement that normal departmental policy was carried out with regard to the disposition of the oil, is that correct? You made that statement, did you not?

Mr. DesRoches: No, normal policy was followed with regard to the accounting principles involved.

Mr. Robinson: All right. Normal departmental policy was carried out with regard to the procedures and dispositions.

Mr. DesRoches: The procedures and dispositions were again agreed upon by the Treasury Board, Energy, Mines and Resources and our own Department at a meeting where we reviewed the situation regarding the price and the market ability of this oil, and the whole problem of storing that oil for periods when the storage capacities become very glutted. The decision was made to dispose of the oil at a normal price that DSS would pay for such oil, or arrange for the transfer of such oil with other products of a similar nature with the companies involved, so that the oil could be disposed in government installations, Public Works, or Veterans Affairs or different installations that normally use that kind of oil.

Mr. Robinson: Mr. DesRoches, I just want to come back to you again. You did make the statement that normal departmental policy was utilized?

Mr. DesRoches: For the accounting.

Mr. Robinson: For the accounting, right?

Mr. DesRoches: Yes.

Mr. Robinson: All right. Mr. Chatelain, I think you made the statement, did you not, that the proper accounting principles and standards and procedures were not followed, according to the guides that are laid down by the society, right? Is that not a fact?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: That is correct, Mr. Chairman.

Mr. Robinson: Right. We do know there was about a \$11 million loss in this. Is that correct?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Yes.

Mr. Robinson: You have shown great concern, after the fact I would suggest, but let me make this statement. Would it be fair to say then that normal departmental policy that was carried out in this kind of situation, was not according to proper accounting principles?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: That is correct, Mr. Chairman.

Mr. Robinson: In other words, just to clarify this a bit further, what we are saying is that the Department in its departmental policy, which was normal to the Department was not following proper accounting principles standards and procedures?

[Interprétation]

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Merci, monsieur le président. Je pense, monsieur DesRoches, que c'est vous qui avez dit que c'était la politique ministérielle courante qu'on aurait suivie pour écouler cette huile. Est-ce que je me trompe? Avez-vous bien dit cela?

M. DesRoches: Non, c'est au sujet des principes de comptabilité que nous avons suivi la politique habituelle.

M. Robinson: Très bien. Pour ce qui est des procédures et de l'écoulement, vous avez donc suivi la politique ministérielle habituelle?

M. DesRoches: Le Conseil du Trésor, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources et notre propre ministère, se sont réunis pour revoir la situation au sujet du prix et le prix du marché de cette huile et sont tombés d'accord sur les procédures et la façon de l'écouler. Nous avons dû également nous pencher sur le problème d'emmagasiner cette huile pour une longue période alors que nos entrepôts étaient déjà très encombrés. Nous avons donc décidé d'écouler cette huile au prix normal, au prix que le ministère des Approvisionnements et Services devrait payer pour l'acheter ou de faire des arrangements avec les compagnies en cause pour que cette huile soit transférée avec d'autres produits semblables, de sorte que l'on puisse l'écouler dans le gouvernement, notamment au ministère des Travaux publics ou du ministère des Anciens combattants ou d'autres installations qui se servent habituellement de ce genre d'huile.

M. Robinson: Monsieur DesRoches, je voudrais vous poser une autre question. N'avez-vous pas dit qu'on avait suivi la politique ministérielle courante?

M. DesRoches: Oui, pour la comptabilité.

M. Robinson: Pour la comptabilité?

M. DesRoches: Oui.

M. Robinson: Très bien. Monsieur Chatelain, je pense que vous avez déclaré que les normes et les principes de comptabilité reconnus, de même que la procédure suivie, selon les guides qui existent, sont établis par la société. N'est-ce pas?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: C'est juste, monsieur le président.

M. Robinson: Très bien. Il y a eu une perte de 11 millions de dollars. Est-ce juste?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Oui.

M. Robinson: Vous avez commencé à vous inquiéter après que le mal a été fait, mais laissez-moi parler. Est-il juste de dire que la politique ministérielle suivie dans le cas qui nous occupe n'était pas conforme aux principes de comptabilité reconnue?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: C'est juste, monsieur le président.

M. Robinson: En d'autres termes, cela revient à dire que le ministère en suivant cette politique ministérielle, courante au sein du ministère, ne se conformait pas aux procédures et aux normes de comptabilité reconnues?

[Text]

Mr. Chatelain: That is correct, Mr. Chairman.

Mr. Robinson: I think that is absolutely awful, just absolutely unforgivable...

The Chairman: Have you a comment, Mr. DesRoches?

Mr. Robinson: ... that any department should be able to make such a brazen statement that they do not follow proper procedures, and this kind of loss occurs.

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, yes, that is true, but it was not the reason for the loss. Mr. Chatelain's explanation, which I urged your colleague to elicit a moment ago, I think makes it clear to me that even though they are the principles of an accounting association, that does not necessarily make them the rule of the land. Until these are embodied in Treasury Board regulations or principles—you know, principles vary and I think accountants, as economists do, will have debates about such things until the world comes to an end. So there are no absolute principles that are always followed.

That is the message I received from Mr. Chatelain, anyway.

Mr. Robinson: Can you tell us how the normal department policy has been changed?

Mr. DesRoches: I think our policy has been consistent with this one for many, many years and, as I stated earlier, we have had carry-overs of inventories, and we have followed the practice of recording the loss when it is significant on a request for appropriation. That has been our practice.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: As a result of the observations made by the report of the Auditor General, have you made any changes?

Mr. DesRoches: We will make a change in practice, since we are advised that this is a better practice.

Mr. Robinson: When are you going to make the change? When is it coming into effect?

Mr. DesRoches: Immediately.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Robinson. Mr. Towers.

• 1135

Mr. Towers: Thank you, Mr. Chairman. I am amazed, actually, that intelligent people whether they be elected or appointed, could get into a situation, such as is being presented to us here this morning. I just wonder whether we could find out actually who created that situation. While Mr. DesRoches said that the climate existed. I would like to know, Mr. Chairman, where the climate existed because it certainly did not exist in the minds of the industry at that time because they were telling Canadian people that there was not a shortage of oil. I think this proved to be true because six months later the pipelines were full of oil and ships were being slowed down on the waters because they did not have enough storage for them at their ultimate destination. So, somebody got hoodwinked and I am just wondering if we could find out who it was that got hoodwinked—whether it was somebody in the department or whether it was the Cabinet or who it was so that we can make sure that this type of situation does not occur again. It is my understanding that in order to get this oil and this so-called climate that developed—I think it was 99 cents a gallon, if I remember correctly, for

[Interpretation]

M. Chatelain: C'est cela, monsieur le président.

M. Robinson: Je crois que c'est absolument innommable et absolument impardonnable.

Le président: Monsieur DesRoches, avez-vous quelque chose à dire?

M. Robinson: Qu'un ministère soit aussi effronté et reconnaisse qu'il n'a pas suivi la procédure reconnue et que cela ait entraîné une telle perte.

M. DesRoches: Monsieur le président, c'est juste, mais ce n'est pas pour cela que nous avons subi une perte. L'explication fournie par M. Chatelain, que j'ai demandé à votre collègue de tirer au clair il y a un instant, me porte à conclure qu'il s'agissait de principes d'une association de comptables qui ne font pas forcément les lois. Tant que des principes ne sont pas intégrés à des règlements et à des principes du Conseil du Trésor, ils peuvent varier et j'estime que les experts-comptables et les économistes en discuteront jusqu'à la fin des temps. Il n'existe pas de principes absolus tout à fait rigides.

Voilà le message que je crois que M. Chatelain a voulu faire passer.

M. Robinson: Pouvez-vous me dire pourquoi la politique ministérielle a été changée?

M. DesRoches: Je crois que notre politique a été conforme à cet état de faits depuis bien des années et, comme je l'ai dit plus tôt, nous avons reporté des articles d'inventaire auparavant et nous faisons comme toujours, c'est-à-dire inscrire la perte lorsqu'elle justifiait une demande de nouveaux crédits. C'est comme ça que nous avons procédé.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: A la suite des remarques de l'Auditeur général, avez-vous fait des changements?

M. DesRoches: Nous changerons notre façon de faire puisqu'on dit qu'il existe une meilleure façon de procéder.

M. Robinson: Quand le ferez-vous? La modification entrera-t-elle en vigueur?

M. DesRoches: Immédiatement.

M. Robinson: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Robinson. Monsieur Towers.

M. Towers: Merci, monsieur le président. Ce qui m'étonne, c'est que des gens intelligents, élus ou nommés, puissent se mettre dans un pétrin comme celui qu'on nous a décrit ce matin. Je me demande si on pourrait trouver celui qui, en fait, a créé cette situation. M. DesRoches a dit qu'un certain climat s'était créé. J'aimerais savoir, monsieur le président, où ce climat prévalait parce que dans l'industrie il n'existait pas à ce moment-là; les représentants de l'industrie disaient alors à la population canadienne qu'il n'y avait aucune pénurie du combustible. Je crois que cela s'est révélé juste parce que six mois plus tard les pipelines regorgeaient de pétrole et les bateaux étaient ralentis car les entrepôts de leur point de destination ne suffisaient pas à emmagasiner leur cargaison. Cela veut donc dire que quelqu'un s'est affolé et j'aimerais savoir si nous pourrions trouver le coupable. S'agissait-il d'un fonctionnaire du Ministère ou d'un membre du cabinet? Nous devrions nous assurer que ce genre de situation ne se reproduira pas. Dans ce genre de climat, on a acheté l'huile à 99c, le gallon et on en a même acheté un million de gallons à ce prix. Est-ce que je me trompe?

[Texte]

one million gallons that was paid as an initial price. Am I correct on that?

The Chairman: Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: I think the cost per gallon was 88 cents including transportation.

Mr. Towers: But was not the first million gallons priced at a higher price?

Mr. DesRoches: I would like to ask Mr. Myhill to give us the detail on that. There were several shipments and different shipments at different prices. The maximum could have been 90 cents.

The Chairman: Mr. Myhill would you like to elaborate on that. Please take a seat by the microphone and identify yourself.

Mr. D. A. Myhill (Director General, Supply Operations, Department of Supply and Services): Would you repeat your question?

Mr. Towers: Yes, I was trying to find out, Mr. Myhill, who it actually was that made the decision to purchase this oil at what we consider exorbitant prices at a time when the industry was telling all of Canada that there was not a shortage. It is also my understanding that there was an initial cost factor of about 99 cents a gallon if I remember correctly for the first million gallons and I am just wondering, is this correct?

Mr. Myhill: No sir, it is not correct. I in fact attended a meeting of the Department of Energy, Mines and Resources to which an emergency committee of oil producers and oil suppliers had been called. It was at that very meeting that it was suggested that because of the shortage the government should take advantage of an existing contract Canadian fuel marketers had with a Rumanian supplier. You made reference, I believe, to the atmosphere at that time. I have comments by Mr. Douglas, Mr. Alvin Hamilton—several members, including Mr. Diefenbaker—on the urgent necessity for the government's strong action to do something about the oil shortage.

Mr. Towers: Certainly it was not the message that came across to me because the members of the industry that I was speaking to said there was not a shortage and this proved to be fact six months later. As I stated earlier, the pipelines were full and ships were being slowed down on the waters because of the fact, as was reported, that there was no storage for them at the destination. It would seem to me that this proved to be fact because the loss that has taken place here proves that you had to sell it at a lesser price because of the surplus at that point in time.

The Chairman: Mr. Myhill.

Mr. Myhill: Mr. Chairman, at that time, at the time of the meeting, and I have an extract from the *Oil Buyer's Guide* here which is the world standard—we must remember we are referring to United States barrels, not Imperial barrels, we are referring to United States dollars—on November 19, which was about the time that the operation started, the stock price for number two fuel was 54 cents and rising and in fact we bought at 54 cents. As a matter of fact I think we bought at 53 cents. We actually bought—I am sorry—at that time it was 54 cents and rising and we bought at 49.5 cents.

[Interprétation]

Le président: Monsieur DesRoches.

M. DesRoches: Je crois qu'on a payé 88c., transport compris.

M. Towers: Mais ce n'était pas là le premier million de gallons qu'on achetait au prix fort?

M. DesRoches: Je voudrais demander à M. Myhill de nous donner des détails là-dessus. Il y a eu plusieurs expéditions et les prix variaient. Le prix maximum payé était de 99c.

Le président: Monsieur Myhill, avez-vous quelque chose à ajouter à cela? Voudriez-vous bien vous approcher d'un microphone et vous identifier?

M. D. A. Myhill (directeur général, service des approvisionnements, ministère des Approvisionnements et Services): Pouvez-vous répéter la question.

M. Towers: Oui. Monsieur Myhill, j'aimerais savoir qui a pris la décision d'acheter cette huile à ce prix exorbitant au moment où les représentants de l'industrie disaient à la population canadienne qu'il n'existait pas de pénurie. Je me demandais également s'il est vrai qu'on a acheté un million de gallons à 99c. le gallon?

M. Myhill: Non monsieur, ce n'est pas juste. En fait, j'ai assisté à une réunion des représentants du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources qui avaient formé un comité d'urgence de producteurs et de fournisseurs de pétrole. C'est à cette réunion précisément qu'on a dit qu'en raison de la pénurie, le gouvernement devrait profiter d'un contrat qui existait déjà entre les marchands de pétrole au Canada et un fournisseur roumain. Vous avez parlé du climat qui prévalait à ce moment-là. Je peux vous citer des observations faites par M. Douglas, M. Alvin Hamilton et plusieurs autres députés, notamment M. Diefenbaker sur la nécessité pour le gouvernement de réagir fermement et de faire le nécessaire devant cette pénurie d'huile combustible.

M. Towers: Ce n'est certainement pas ce que j'ai compris à l'époque parce que les représentants de l'industrie à qui j'ai parlé à ce moment-là ont dit qu'il n'existait pas de pénurie et ce fait a été corroboré six mois plus tard. Comme je l'ai déjà dit, les pipelines regorgeaient alors de pétrole et les bateaux étaient paralysés parce qu'en fait à leur point de destination il n'y avait pas suffisamment d'entrepôts. À preuve, cette perte subie dans le cas qui nous occupe vient du fait que vous ayez dû vendre cette huile combustible à un prix inférieur à cause de l'exédent qui s'en est suivi.

Le président: Monsieur Myhill.

M. Myhill: Monsieur le président, à cette époque, au moment de la réunion dont je vous ai parlé, et je pourrais vous citer ici un extrait du guide de l'acheteur de pétrole qui sert de norme à l'échelle internationale, on parlait de barils américains et non de barils impériaux et on calculait en dollars américains ... le 19 novembre, c'est environ la date à laquelle l'opération a commencé, le prix du pétrole numéro deux était de 54c. et il était à la hausse; en fait, nous en avons acheté à 54c. Si je me souviens bien, nous en avons acheté à 53c. Non si je me souviens bien, excusez-moi, le prix était de 54c. et à la hausse et nous avons acheté à 49.5c.

[Text]

The Chairman: Mr. Towers.

Mr. Towers: Did not Mr. DesRoches just say a moment ago that his figure was 88 cents?

Mr. Myhill: This is a rising market, sir.

Mr. Towers: I big your pardon.

Mr. Myhill: This was a rising market. On November 19. If you wish I will walk you through the transaction so that...

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, I was merely commenting—I was drawing from the statements of Mr. Gillespie and 88 cents was wrong. He stated that the average purchase cost for a gallon was 77.2 cents. There was a storage of 5.8 cents making a total of 83 cents. Your question was whether we had paid 90 cents and I thought Mr. Myhill could identify whether we had bought at that high price. There is a storage charge involved. I told you this was the all up cost.

The Chairman: Mr. Towers.

• 1140

Mr. Towers: Yes, well it seems to me, Mr. Chairman, that when there were 26 million gallons of fuel at a cost of \$20.8 million it bears out the ultimate figures that Mr. DesRoches has given to us, that it would have to be in the vicinity of 80 to 90 cents a gallon.

Well, what guarantee do we have that there will not be a recurrence of this situation?

The Chairman: Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: I do not think there are any guarantees. I can only speak for the government; their responsibility is to ensure action in cases of emergencies. Now, the government, taking into account the information they had at the time, particularly in Energy, Mines and Resources and those industry committees that Mr. Myhill referred to, took a decision and embodies it in an Order in Council which said that this is a commodity that should be given priority and be held in storage in case of an emergency. In that sense I do not think the department can give any guarantees. I think we would certainly be more wary of market conditions and buying into spot markets from the department's point of view.

Mr. Towers: Adding to that, I think it was only a matter of a few days afterwards that it was reported that the manager of Come-By-Chance, which has gone bankrupt in the meantime, perhaps through no fault of its own but through mismanagement because of the fact it did enter into contracts it could not fulfil because of the escalating world price. Nevertheless the manager did say he was prepared, as I remember, to put a million barrels a day on the market at that point in time and nobody seemed to know anything about it. The whole thing just seems to add up to a real carfulle with the Canadian taxpayer left holding the bag.

That is all I have to say, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Towers.

M. Towers: Mais M. DesRoches n'a-t-il pas dit il y a un instant que ce chiffre était de 88c.?

M. Myhill: Il s'agit d'un marché à la hausse monsieur.

M. Towers: Comment?

M. Myhill: Le marché était à la hausse. Le 19 novembre. Si vous voulez, je vais vous piloter et nous allons revoir la transaction de sorte que...

M. DesRoches: Monsieur le président, je ne faisais que faire une observation... Je tirais mes observations de la déclaration de M. Gillespie et je vois que le montant de 88c. n'est pas exact. Il a déclaré que le prix d'achat moyen d'un gallon était de 77.2 cents. Les frais d'entreposage étant de 5.8 cents, le total était de 83 cents. La question était de savoir si nous avions payé 90 cents et nous avions demandé à M. Myhill de nous expliquer pourquoi on avait payé si cher. Il faut tenir compte des frais d'entreposage et je vous ai dit que c'était le coût total.

Le président: Monsieur Towers.

M. Towers: Monsieur le président, si 26 millions de gallons de mazout ont coûté \$20.8 millions, nous en revenons aux chiffres de M. DesRoches, c'est-à-dire environ 80 à 90 cents le gallon.

Quelle garantie avons-nous que cette situation ne se reproduira pas?

Le président: Monsieur DesRoches.

M. DesRoches: Je ne pense pas qu'il y ait la moindre garantie. La responsabilité du gouvernement est de prendre des mesures dans des situations d'urgence. C'est ainsi que, tenant compte des informations dont il disposait à l'époque, et qui venaient surtout du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources et des comités industriels dont a parlé M. Myhill, le gouvernement a pris cette décision par voie d'un décret en conseil stipulant que ce produit de base devrait avoir la priorité et devrait être entreposé pour palier toute situation d'urgence. Dans ce sens, je ne pense pas qu'un ministère puisse vous donner des garanties. Il doit plutôt se préoccuper de la situation du marché.

M. Towers: En outre, quelques jours plus tard, on a appris que le gérant de Come-By-Chance, qui a fait faillite depuis, ne pouvait plus faire face à ses obligations en raison de la hausse des prix internationaux. Cependant, le directeur se disait prêt à mettre sur le marché un million de barils par jour, et personne n'en savait rien. Tout cela m'a l'air d'un coup monté, et c'est le contribuable canadien qui paie les pots cassés.

C'est tout ce que j'avais à dire, monsieur le président.

Le président: Merci.

[Texte]

Mr. Cafik: Mr. Chairman, on a point of order.

The Chairman: Yes, Mr. Cafik.

Mr. Cafik: I hesitated to intervene prior to this time but it seems to me that Paragraph 8.16 that we are dealing with in the Auditor General's Report relates to the method of accounting in this particular transaction. It does not seem to me to be appropriate to pursue a line, however interesting it may be or even broadly in the public interest to pursue it, under the guise of this particular paragraph.

This paragraph does not deal with the responsibility for making the decision. That clearly does not rest with the Department of Supply and Services but on the political level or in Cabinet. They cannot be asked to answer those questions properly in my view.

I am of the opinion that we have adequately pursued the question as to how they reported in their accounts this particular transaction and they have indicated they are going to change their policy in line with the recommendation or the observation made by the Auditor General. That appears to me to be the end of that particular matter and I think perhaps we ought to address ourselves to another item rather than spinning our wheels on this one for no specific purpose in terms of recording their transactions that have been observed by the Auditor General.

The Chairman: Thank you, Mr. Cafik. I think your observations are worthy of note. I believe the point has been well made as of now that the officials responsible for the purchase entirely overlooked the fact that we are capable in Canada of providing something like one half of our oil requirements and there was really no need for this specific panic at the time. But having said that the point you have raised deals entirely with the point raised by the Auditor General. He has expressed his concern over the overstatement of inventory value with an accounting principle and that is what is before us.

I would ask, gentlemen, that if you have any further questions—and I think Mr. Schumacher had indicated he did have a brief question before we go to our next item—I hope you will apply them to the observation made by the Auditor General which deals with the overstatement of inventory value and his concern that there was a reflection in the Public Accounts which did not really bear a true value to the reserve of oil we had on hand.

Thank you, Mr. Cafik.

Mr. Schumacher.

• 1145

Mr. Schumacher: Mr. Chairman, I think your comments will pretty well abridge my questions. But I would just like it to be noted that I agree that the Department of Supply and Services should not be blamed for a panic decision taken by the Cabinet. They were under instructions.

I was going to ask something about the quality of the oil. It seemed to me that there was some talk about its being very high sulphur oil that was purchased and that there had to be some re-refining even of what we got. I suppose that went into the all-up costs—well, I may be wrong; I am not going to pursue that.

I just want to say that I am gratified that the department has changed its accounting principles to conform to the suggestion of the Auditor General. I for one do not blame the department for acquiring this oil at that price. I am sure it was under pretty close instructions as to what it had to do.

[Interprétation]

M. Cafik: Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

Le président: Monsieur Cafik.

M. Cafik: J'ai hésité à intervenir tout à l'heure, mais il me semble que le paragraphe 8.16 du rapport de l'Auditeur général porte sur les méthodes de comptabilité qui ont été adoptées pour cette transaction particulière. Il me semble donc tout à fait inapproprié d'explorer un domaine, aussi intéressant qu'il puisse être, sous prétexte qu'il relève de ce paragraphe particulier.

En effet, ce paragraphe ne traite pas de la responsabilité de la prise de décisions, responsabilité qui ne relève pas du ministère des Approvisionnements et Services mais plutôt du Cabinet. A mon avis, on ne peut donc pas poser ce genre de questions aux fonctionnaires.

Je pense que nous avons posé suffisamment de questions en ce qui concerne les méthodes de comptabilité qu'ils ont utilisées pour cette transaction particulière et ils ont d'ailleurs indiqué qu'ils avaient l'intention de modifier leur politique, conformément aux recommandations de l'Auditeur général. A mon avis, l'affaire est close et il vaudrait sans doute mieux passer maintenant à une autre question plutôt que de ressasser toujours les mêmes choses.

Le président: Merci, monsieur Cafik. J'ai pris note de vos remarques et je pense qu'il est bien clair maintenant que les fonctionnaires responsables de la transaction avaient tout à fait oublié que le Canada était capable de répondre à environ la moitié de ses besoins en pétrole et qu'il était donc inutile de paniquer à ce moment précis. Cela dit, la question que vous avez soulevée est directement liée à celle de l'Auditeur général qui a manifesté son inquiétude à propos de ce principe de comptabilité qui permettait de déclarer une valeur d'inventaire excédentaire.

Je crois que M. Schumacher a une brève question à poser, et nous passerons ensuite au sujet suivant. J'espère que vous vous limiterez aux observations de l'Auditeur général portant sur cette valeur excédentaire de l'inventaire, qui s'est reflété sur nos réserves de mazout.

Merci, monsieur Cafik.

Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Monsieur le président, je pense que vos commentaires vont abréger mes questions. J'aimerais toutefois faire remarquer que je considère qu'il ne faudrait pas reprocher au ministère des Approvisionnements et Services une décision prise dans la panique, par le Cabinet. En effet, le ministère ne faisait que suivre des instructions.

J'aimerais maintenant vous poser une question concernant la qualité de ce pétrole. Il me semble en effet avoir entendu dire qu'il s'agissait d'un pétrole très sulfureux, exigeant un second raffinage. Je suppose que ceci a été inclus dans les coûts globaux... Je me trompe peut-être. Je n'insisterai pas.

Je dirais maintenant que je suis satisfait de voir que le ministère a modifié son système comptable, afin de se conformer à la suggestion de l'Auditeur général. Pour ma part, je ne le blâme pas d'avoir acheté ce pétrole à ce prix puisque je suis certain qu'il devait suivre des instructions d'en haut.

[Text]

The Chairman: Mr. DesRoches, do you have any comments?

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, I would not want to leave the impression that the cost included re-refining. There was no such re-refining required. The oil fully met the standards as determined by the inspection services of the Department of National Defence, so it met Canadian standards for heating oils.

Mr. Schumacher: Was there not some problem with sulphur content with some of the oil that came from Romania? I heard a reference to that.

Mr. DesRoches: There were rumours to that effect, but as far as we were concerned, our inspectors assured us that the oil met the standards. In fact, quite a bit of this oil ended up in commercial channels because of the trade that we had to make to empty certain storage facilities. So it did end up in commercial and government channels.

The Chairman: Thank you, gentlemen.

Before we turn to our next item, we do have with us this morning, Mr. L. McGimpsey from the Treasury Board, representing Mr. Mensforth. Sir, have you any comments to make on this item before we turn to the next one?

Mr. L. M. McGimpsey (Director, Policy Evaluation, Financial Administration Division, Treasury Board): Not really. I do not think I can add very much. Treasury Board policy for revolving funds is that generally accepted accounting principles be followed. I think in this case we are really talking about when the loss was recorded. Generally accepted accounting principles indicate that you record the loss when it first becomes known to you. So really, all we are talking about is the year in which the loss is recorded. It had actually no effect whatsoever on the amount of the loss, as was indicated in, I think, Mr. Robinson's question.

The Chairman: Thank you, Mr. McGimpsey.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, if it does not offend Mr. Cafik, I would like to ask one or two short questions on this topic.

The Chairman: Yes. We will be adjourning at 12.30 o'clock and we do have one other item.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I agree with Mr. Cafik's...

Mr. Cafik: As long as it is on the subject matter we are dealing with.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I agree with Mr. Cafik's point, with this caveat; that it is useful for us to obtain the detailed information here in order to attack the political question in the proper arena:

Mr. Cafik: Which is in the estimates.

[Interpretation]

Le président: Monsieur DesRoches, avez-vous des remarques à faire à ce sujet?

M. DesRoches: Je ne voudrais pas donner l'impression, monsieur le président, que le prix payé par ce pétrole comportait des frais de second raffinage, puisque cela n'a pas été nécessaire. Ce pétrole répondait parfaitement aux normes fixées par les services d'inspection du ministère de la Défense nationale et correspondait donc aux normes canadiennes d'huile combustible.

M. Schumacher: Est-ce que le pétrole roumain n'était pas trop sulfureux? Je crois avoir entendu dire cela.

M. DesRoches: Il y a eu des rumeurs à cet effet mais en ce qui nous concerne, nos inspecteurs nous ont assurés que ce pétrole répondait à nos normes. En fait, une partie importante de ce pétrole s'est retrouvée dans les circuits commerciaux, puisque nous avons dû faire certains échanges pour vider certaines citernes. Ce pétrole a donc été utilisé à la fois par des particuliers et par des organismes gouvernementaux.

Le président: Merci, messieurs.

Avant de passer au chapitre suivant, je dirais que nous avons avec nous, ce matin, M. L. McGimpsey, du Conseil du Trésor, représentant M. Mensforth. Avez-vous des remarques à faire au sujet de cette question, avant que nous passions à la suivante?

M. L. M. McGimpsey (directeur de l'Évaluation des politiques, Division de l'administration financière, Conseil du Trésor): Non, je ne pense pas qu'il y ait quoi que ce soit à ajouter à cela. La politique du Conseil du Trésor pour les fonds renouvelables est que l'on respecte les principes de comptabilité généralement acceptés. Pour l'affaire dont nous parlons, je pense que le point important est de déterminer la date à laquelle la perte a été enregistrée. En règle générale, on enregistre ce genre de perte dès que l'on en prend connaissance. Cependant, quelle que soit l'année d'enregistrement de la perte, cela n'a eu aucune conséquence sur son montant, comme le pensait M. Robinson, je crois.

Le président: Merci, monsieur McGimpsey.

Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, sans vouloir offenser M. Cafik, j'aimerais poser une ou deux brèves questions sur ce sujet.

Le président: Très bien. Je vous rappelle que nous levons la séance à 12 h 20 et qu'il y a un autre sujet à l'ordre du jour.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je suis d'accord avec M. Cafik...

M. Cafik: Tant que vous en restez au sujet.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je suis d'accord avec la remarque de M. Cafik, sous cette réserve qu'il nous est nécessaire d'obtenir des renseignements détaillés, au sein de ce comité, afin de pouvoir soulever le problème politique correspondant, dans l'enceinte prévue à cette fin.

M. Cafik: Ces renseignements se trouvent dans le budget.

[Texte]

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): In the estimates. Right.

Mr. Cafik: Yes.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): May I ask over what period the purchases took place?

Mr. DesRoches: I think Mr. Myhill might be more precise in this. It covered a period of several months.

The Chairman: Mr. Myhill.

Mr. Myhill: May I help? The details of each transaction with the date?

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I do not think that would help me, Mr. Chairman.

Mr. Myhill: The period of time was probably eight weeks, nine weeks.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you. And was it intended that it be used for defence purposes only as fuel?

Mr. DesRoches: No. Mr. Chairman, the oil was purchased to protect the shortage in the civilian market. It was not intended in the original planning that Energy, Mines and Resources did on this; it was to be a guarantee for the civilian market particularly for the protection of institutions, hospitals, and other places in case a shortage did develop. It was intended for civilian use.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): And was there a time frame in mind on how long it would supply the civilian market?

• 1150

Mr. DesRoches: Well, I think, Mr. Chairman, it was for that particular winter. This occurred November-December and at the time the shortages were expected to develop in March or April.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Clarke.

Thank you, gentlemen.

Our next and last item concerns the Financial Management and Control Study, pages 280 to 290, Supplement to the Auditor General's Report and I would ask first for a statement on this matter from Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, with your permission, could Mr. Desautels make the statement on our behalf.

The Chairman: Agreed. Mr. Desautels.

Mr. L. D. Desautels (Director General, Public Accounts International Audits): Yes, Mr. Chairman. Because of the diverse activities which are carried out in the Department of Supply and Services and that it is basically divided into two components, it was decided to employ two teams to assess the financial management and controls of the department.

Our team examined the financial and related activities associated with Supply and certain comments supported elements within the department while another team examines the financial aspects of the Services sector. The report on this latter sector examination was on the agenda of this Committee's meeting of Tuesday of this week. Our study did not cover the activities of the following Crown corporations which are part of supply administration, namely the Canadian Commercial Corporation and Canadian Arsenals Limited. These corporations will be the subject of similar studies in the current year.

[Interprétation]

M. Clarke (Vancouver Quadra): Exactement.

M. Cafik: Voilà.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Puis-je demander sur quelle période de temps ces achats ont été effectués?

M. DesRoches: Je pense que M. Myhill pourrait vous répondre avec plus de précision que moi, car ils ont porté sur plusieurs mois.

Le président: M. Myhill.

M. Myhill: Voulez-vous connaître les détails de cette transaction, avec les dates?

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je ne pense pas que cela m'aiderait beaucoup, monsieur le président.

M. Myhill: Je pense que ces achats ont porté sur une période de 8 à 9 semaines.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci. En outre, ce pétrole était essentiellement destiné à des activités de défense, n'est-ce pas?

M. DesRoches: Non, monsieur le président, ce pétrole a été acheté afin de prévenir tout risque de pénurie sur le marché civil. Les quantités achetées n'avaient pas été prévues dans les plans du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources et elles étaient donc destinées à garantir que les organismes civils, et surtout les hôpitaux, ainsi que d'autres organismes identiques, ne feraient pas face à aucune pénurie.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Et saviez-vous pendant combien de temps ces quantités permettraient d'approvisionner le marché civil?

M. DesRoches: C'était essentiellement pour l'hiver à venir, monsieur le président, c'est-à-dire pour des pénuries risquant de survenir en mars ou avril.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Clarke.

Merci, messieurs.

Notre dernier article a trait aux pages 185 à 202 du Supplément au rapport annuel de l'Auditeur général du Canada, c'est-à-dire de l'étude de la gestion et du contrôle financier. Je demanderais tout d'abord à M. Chatelain s'il a une déclaration à faire.

M. Chatelain: Avec votre permission, monsieur le président, M. Desautels fera cette déclaration.

Le président: D'accord. Monsieur Desautels.

M. L. D. Desautels (directeur général de la vérification internationale des comptes publics): Merci, monsieur le président. Du fait de la diversité des activités du ministère des Approvisionnementnements et Services et de sa division en deux branches principales, il a été décidé de faire appel à deux équipes différentes pour contrôler les comptes financiers de ce ministère.

Mon équipe a examiné les opérations financières de la branche des Approvisionnementnements, alors qu'une seconde équipe s'est occupée des opérations financières de la branche des Services. Le rapport concernant cette seconde branche est inscrit à l'ordre du jour de la réunion de mardi de ce Comité. Pour notre part, nous avons couvert les activités des sociétés de la Couronne suivantes relevant de l'administration des Approvisionnementnements, c'est-à-dire la Corporation commerciale canadienne et les Arsenaux canadiens limités. Ces corporations feront l'objet d'enquêtes similaires cette année.

[Text]

In addition, time limitations did not permit us to review, in depth, controls over purchasing activities. The purchasing activities undertaken through the Supply program involved procurement on behalf of government departments in excess of \$1.6 billion annually. The Auditor General intends to review this area in some depth in his further studies.

Based on the scope of the examination and on our review of supporting documentation we believe that the management of Supply administration is conscious of the necessity for sound budgetary practices and good financial reporting. All operating managers whom we interviewed during the study demonstrated an interest in and commitment to budgetary control. They understand the break-even objective of their department, of revenue dependency and express satisfaction with this method of assignment of financial responsibility and control.

Financial reporting is understood and seems to be used quite well throughout the department on a regular basis. However, a number of areas where financial management and control might be improved were identified and our recommendations thereon are contained in our report.

The more significant areas were, first of all, the complexity of the organization structure and of the systems for processing financial information and the adverse effects that this complexity may have in general on financial information. A number of the recommendations in our report seek to resolve this problem. In particular, reference may be made to the initial recommendation on page 280 and also the first item on page 281.

A second problem might be the need for clarification of responsibilities and procedures under Sections 26 and 27 of the Financial Administration Act. This point is dealt with under Delegation of Authority, page 281 and Expenditure Controls, pages 282 and 283.

A third point which I want to bring to your attention is the absence of a clear set of rules for the assessment with Treasury Board Secretariat of the reasonableness of the rates charged for the various services. We have made recommendations under the caption of Revenue Dependency and Budgetary Control on pages 286 and 289 where we deal more fully with this matter.

Finally, I may say that the department has agreed to implement most of our recommendations and other matters of a more complex nature are to be the subject of further study by the department. A feature of our on-going audit responsibility will, of course, be a review of the department's implementation action and our assessment of this action.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Desautels.

And now we will have a response from Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, I cannot reply in detail because I do not have the specific book to which the references were made but generally I think we have agreed with most of the recommendations and are proceeding to implement them. In fact we have provided detailed progress reports and we continue to give detailed progress reports to the Auditor General. As far as we are concerned, I think it is a good thing to have stated principles and

[Interpretation]

J'indiquerais également que le manque de temps ne nous a pas permis d'analyser en profondeur les mécanismes de contrôle des services d'achat. Or, des activités d'achat de la branche des Approvisionnements, au nom des ministères fédéraux, représentent une somme dépassant \$1.6 milliard, annuellement. L'Auditeur général a donc l'intention d'analyser ce secteur particulier, en profondeur, au cours de ses études ultérieures.

D'après notre enquête et notre analyse des documents fournis, nous pensons que la direction de l'administration des Approvisionnements est consciente de la nécessité de respecter des pratiques budgétaires et des méthodes financières saines. Tous les directeurs opérationnels que nous avons interrogés, au cours de notre enquête, ont fait preuve d'un intérêt manifeste à l'égard du contrôle budgétaire. Ils comprennent bien que leur ministère a un certain souci de la rentabilité et sont satisfaits de cette méthode d'attribution des responsabilités financières.

Les pratiques d'élaboration des rapports financiers sont bien comprises et semblent être régulièrement utilisées, dans tout le ministère. Quoi qu'il en soit, il nous paraît nécessaire d'apporter certaines améliorations en matière de gestion et de contrôle financier, dans un certain nombre de secteurs, qui font l'objet de nos recommandations.

Les secteurs les plus importants concernent, tout d'abord, la complexité des systèmes de traitement des informations financières et de leurs structures organisationnelles et les conséquences néfastes que cela peut avoir, en général, sur l'information financière. Un certain nombre de recommandations de notre rapport sont destinées à résoudre ce problème. Je vous renvoie, plus particulièrement, à la première recommandation, en page 185, ainsi qu'au premier chapitre de la page 186.

Un second problème que nous avons identifié concernerait la nécessité de clarifier les responsabilités et procédures en vertu des articles 26 et 27 de la Loi sur l'administration financière. Cette question est analysée en détail au chapitre de la délégation des pouvoirs, en page 186, ainsi qu'au chapitre du contrôle des dépenses, en page 187 et 188.

Une troisième remarque que j'aimerais faire concerne l'absence de règles parfaitement claires permettant de juger, avec le secrétariat du Conseil du Trésor, du caractère raisonnable des tarifs imposés par les divers services. Nous avons fait des recommandations à ce sujet au chapitre de la rentabilisation et du contrôle budgétaire, pages 192 à 196.

Je terminerai en disant que le ministère a accepté d'appliquer la plupart de nos recommandations et d'analyser plus en détail les questions de nature plus complexe. Évidemment, dans le cadre de notre travail de vérification, nous allons contrôler les mesures prises par le ministère pour appliquer nos recommandations et en évaluer les résultats.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Desautels.

Nous aurons maintenant la réponse de M. DesRoches.

M. DesRoches: Monsieur le président, je ne peux répondre en détail à ces remarques, car je n'ai pas le livre dans lequel ces remarques ont été consignées; cependant, sur le plan général, je dois dire que nous sommes d'accord avec la plupart des recommandations et que nous avons commencé à les mettre en œuvre. En fait, nous avons fourni des rapports détaillés sur la marche des travaux et nous continuerons d'en fournir à l'Auditeur général. En ce qui nous

[Texte]

observations that we can operate from, and we see no difficulty in implementing the recommendations.

The Chairman: Thank you, Mr. DesRoches. Mr. Cafik.

• 1155

Mr. Cafik: Just to pursue one narrow point, I notice that the Auditor General in his study has concluded that in the course of their examination there were instances in duplication in accounting functions that were noted. I have not read the entire report to find out to what extent the Auditor General's staff discovered duplications in these functions, but in any event I gather from the report here that the initial response was that the department would determine the extent of this, and I notice in a subsequent comment that has been made as of March, 1976, the note that it has not been possible to establish the extent and the reasons for this duplication and that it will be left for departmental audit groups to report on duplications when they are doing their internal audit. I would like some further elaboration on this.

It would appear to me that in light of the Auditor General's original comments, he must have zeroed in on some duplications of these functions that would have been brought to the attention of the department, and that the department, at least in those specific instances, would have been able to take some corrective action, and that surely, as a consequence of those initial observations, at this stage the department has discovered some others and that some immediate action perhaps could be taken.

It does not seem to me to be entirely acceptable that that will just be left to sort of generate out of the internal audits. If there are duplications, additional expenditures of staff and time and money and so on, it appears to me to be quite important to zero in and discover what they are; at least the surface ones, the broad ones that can be readily identified, not expecting that you would do it right down to crossing the last t and dotting the last i. It may take years to be able to root all that out. But there must be some surface steps that can be taken right now to minimize this problem.

The Chairman: Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, if the question is addressed to me, I do not want to pass the ball back to Mr. Desautels but we did spend—I personally spent several hours I think discussing this with Mr. Desautels focusing on that very point, and I am not suggesting that the burden is on him to prove exactly why the duplication does occur. It is a matter of concern. I do not think we came to an agreement that there was a black and white situation. It was more in the complexity of some of the systems that indeed there could be areas where duplication could occur. I think it is an honest reply at this stage that there is no glaring duplication that is evident and can be cut out tomorrow. Otherwise it would be done.

Our supply audit does pursue an examination of systems throughout the departments. Where duplication does occur, it could be a very long chain and might require a complete change in system. I think Mr. Desautels should also identify his own areas of duplication.

[Interprétation]

concerne, je pense qu'il est bon d'avoir des principes et des opérations établies d'après lesquels nous devons fonctionner, et nous ne voyons aucune difficulté à la mise en application des recommandations.

Le président: Merci, monsieur DesRoches. Monsieur Cafik.

M. Cafik: Permettez-moi de poursuivre l'examen d'une question précise; je remarque que l'Auditeur général, dans son étude, a conclu qu'au cours de l'examen effectué on avait noté des cas de double emploi des fonctions comptables. Je n'ai pas lu tout le rapport pour savoir dans quelle mesure cela a été confirmé, mais de toute façon, si je comprends bien le rapport, le ministère a l'intention d'examiner l'étendue de ce problème; je remarque, dans une observation ultérieure, que cela a été réalisé depuis mars 1976; une note précise en effet qu'il n'a pas possible d'établir la mesure et la raison de ce double emploi et qu'on laissera les groupes ministériels de vérification se charger de signaler les doubles emplois lorsqu'ils effectueront la vérification comptable interne. J'aimerais obtenir des explications à ce sujet.

Il me semble, compte tenu des observations originales de l'Auditeur général, qu'il doit avoir déniché certains doubles emplois qui auraient été portés à l'attention du ministère et que le ministère, du moins dans ces cas particuliers, aurait pu prendre les mesures correctives qu'il s'imposait; en outre, certainement, à la suite de ces premières constatations, le ministère a découvert d'autres doubles emplois et il pourrait également prendre tout de suite les mesures qu'il s'impose.

Il ne me semble pas entièrement acceptable qu'on laisse des vérificateurs internes régler le problème. S'il y a des doubles emplois, c'est-à-dire des dépenses supplémentaires causées par l'embauchage de trop de personnel et par des pertes de temps, il me semble très important qu'on essaie de les découvrir; on pourrait au moins tâcher de détecter les grandes zones-problèmes, celles qu'il est facile de définir, sans évidemment aller s'amuser à chercher des aiguilles dans des bottes de foin. Il faudra sans doute des années avant de pouvoir éclairer cela d'un jour parfait, mais il reste qu'il doit y avoir des mesures générales qui peuvent être prises afin de réduire le problème au minimum.

Le président: Monsieur DesRoches.

M. DesRoches: Monsieur le président, si c'est à moi que la question s'adresse, je ne veux pas renvoyer la balle à M. Desautels, mais nous avons consacré—je l'ai moi-même fait—plusieurs heures, si je ne m'abuse, à discuter de cela avec M. Desautels. Je ne veux pas dire par là que c'est à lui qu'il revient d'établir exactement pourquoi le double emploi a lieu. C'est un domaine qui me préoccupe: je ne pense pas que nous ayons réussi à conclure qu'il s'agit d'une situation bien claire. Nous nous sommes plutôt rendu compte que c'est dans certains systèmes complexes qu'il peut y avoir des occasions de double emploi. Je pense pouvoir répondre honnêtement pour l'instant qu'il n'existe pas de double emploi évident que l'on pourrait supprimer tout de suite. Autrement, on le ferait.

Par l'intermédiaire de la vérification comptable des approvisionnements, nous poursuivons un examen des systèmes dans tous les ministères. Dans certains cas de double emploi, il se peut que l'opération en cause constitue le maillon d'une très longue chaîne et qu'il faille modifier tout le système. Je pense que M. Desautels ferait mieux identifier ses propres domaines de double emploi.

[Text]

Mr. Cafik: All right. I just make the observation here that in the Auditor General's Report on this subject, it does not express itself in terms that there may be duplications or a suspicion of duplications but in fact says:

In the course of our examination some instances of duplications of accounting functions were noted.

This would imply to me that there was a specific noting of duplication, not some guess that this would occur as a consequence of the procedures that exist and further down the line it might lead to duplications, but that in fact they do exist.

Perhaps the Auditor General's Office might care to respond on whether that observation is in fact a suspicion or an actual awareness of duplication.

• 1200

The Chairman: Mr. Desautels.

Mr. Desautels: Yes, Mr. Chairman. Well, first of all, I would agree with Mr. DesRoches that the problem we are more concerned with before duplication is, in fact, the problem of the complexity of the system that he raised. But we did note, in the course of what I would not call a full examination by any means, certain specific instances of duplication. We were concerned about these because if our examination had been a more complete one there would no doubt have been many others.

I can quote here four specific examples, if you wish, which are contained . . .

An hon. Member: You really rocked the building with that statement, Mr. Desautels.

Mr. Desautels: I did not think I said anything so shattering.

An hon. Member: I think they have the gun pointed in the wrong direction.

An hon. Member: That is a shattering statement.

The Chairman: Continue, Mr. Desautels.

Mr. Desautels: It should be twelve, I think.

In the initial report we gave to the department, which was quite a bit more detailed than what you received in the supplementary report, we have four instances of such duplication. Number one concerned the verification of invoices in respect of the Supply Program Branch operating costs. In certain cases this was carried out both by the branch and by the General Accounting Division and this is noted in paragraph 5-40 of that report.

Second one concerned verification of branch travel claims and maintenance of records of advances performed by the branch administrative sections and also by the General Accounting Division. That is also noted in paragraph 5-41 of the report given to the department.

The third one concerned the maintenance of capital assets records performed both by the Materiel Management Division and the Comptroller's Branch. That is noted on paragraph 6-30 of our report.

[Interpretation]

M. Cafik: Très bien. Je voulais simplement faire observer que dans le rapport de l'Auditeur général, à ce sujet, on ne dit pas qu'il peut y avoir des doubles emplois ou que l'on soupçonne la présence de doubles emplois; en réalité, on dit:

Au cours de notre examen nous avons relevé certains cas de double emploi des fonctions comptables.

Cela me semble vouloir dire qu'on avait noté certains doubles emplois indubitables, et non que l'on supposait que cela se produirait par suite des procédures utilisées, procédures qui plus tard donneraient lieu à des doubles emplois; si j'en crois cette phrase, ces doubles emplois existent réellement.

Des représentants du bureau de l'Auditeur général pourraient peut-être me préciser si cette observation est, en fait, un soupçon ou une constatation de double emploi.

Le président: Monsieur Desautels.

M. Desautels: Oui, monsieur le président. Avant tout, disons que je conviens avec M. DesRoches que le problème dont nous nous préoccupons le plus, avant le double emploi, est, en réalité, le problème de la complexité du système. Nous avons toutefois noté, au cours d'un examen qu'on ne pourrait pas qualifier de complet, certains cas précis de double emploi. Nous nous sommes inquiétés à ce sujet, parce qu'il nous semblait que si notre examen avait été plus complet on en aurait sans doute relevé beaucoup d'autres.

Je peux citer ici quatre exemples précis si vous le désirez; ces exemples figurent . . .

Une voix: Vous venez de causer un tremblement de terre par votre déclaration, monsieur Desautels.

M. Desautels: Je ne pensais vraiment pas avoir fait là une déclaration bouleversante.

Une voix: Je pense que leurs canons sont pointés de travers.

Une voix: Ça, c'est une déclaration bouleversante.

Le président: Poursuivez, monsieur Desautels.

M. Desautels: Ce devrait être 12, je pense.

Dans le premier rapport que nous avons fourni au ministère, rapport qui était bien plus détaillé que celui que vous avez reçu dans le rapport supplémentaire, nous signalons quatre cas de double emploi. Le premier porte sur la vérification des factures en ce qui a trait aux coûts d'exploitation de la Direction du programme d'approvisionnement. Dans certains cas, cette vérification a été effectuée tant par la direction que par la Division de la comptabilité générale; cela est indiqué au paragraphe 5-40 du rapport en question.

Le deuxième cas portait sur la vérification des notes de frais des directions et sur la tenue des dossiers sur les avances; ces fonctions étaient effectuées tant par les sections administratives des directions que par la Division de la comptabilité générale. Cela est également indiqué au paragraphe 5-41 du rapport qui avait été remis au ministère.

Troisièmement, la tenue des dossiers sur les immobilisations était effectuée tant par la Division de gestion du matériel que par la Direction du contrôleur. Cela est indiqué au paragraphe 6-30 de notre rapport.

[Texte]

The final one concerns the maintenance of supplementary financial systems and preparation of financial reports therefrom. This is a broader area. This comes from paragraphs 9-50 to 9-65 of the same report.

So these are four examples that we did note and we were concerned there could be others that could be brought to light by a more detailed study.

Mr. Cafik: May I ask a supplementary question?

The Chairman: Yes, Mr. Cafik.

Mr. Cafik: To that answer, in light of the comments and the four areas that have been identified in connection with duplications, I wonder if I could have a value judgment by the Auditor General's Department as to what they might suspect is the impact in terms of additional manpower and perhaps additional costs in going through these duplicated functions so that we might have some idea as to the significance of this problem.

The Chairman: Mr. Desautels.

Mr. Desautels: I must admit that this is a very difficult question to answer on the basis of what we have seen. To arrive at a valid response to that, I think we have to concentrate on the broader issue that we have identified in our opening statement, that is, trying to gradually simplify and streamline the organization set-up and the systems of the department and I think by doing that kind of exercise, the problem of duplication should eventually take care of itself.

I cannot say in specific terms how many man-years would be saved by eliminating this duplication or how many man-years it would take finally to eliminate it. I think we have to try to concentrate on simplifying the systems and the organization of the department. The rest should take care of itself.

Mr. Cafik: Well, one last question.

The Chairman: Mr. Cafik.

Mr. Cafik: In light of these four areas again and in light of your comments that really you need to synthesize the entire operation, which is self-evident—I think that is required—does that really lead one to the conclusion that in fact the areas of duplication which you have identified could only be adequately dealt with after the streamlining of the whole system? Or do these particular points lend themselves to being dealt with in an isolated way immediately to eliminate those duplications? Or must it be deferred until later on and after we have streamlined the entire approach?

The Chairman: Mr. Desautels.

• 1205

Mr. Desautels: Mr. Chairman, I feel that within the four cases that I noted I would think at least three of those could perhaps be dealt with immediately. I would still have to add, though, that this is not really the issue we are raising. We are talking about more than just those four issues. We saw four and we are giving those as examples, but we still maintain that these might just be examples. We feel that the effort should be one of perhaps going beyond these and studying the systems as a whole and trying to simplify the systems.

[Interprétation]

Le dernier cas porte sur la tenue de systèmes financiers supplémentaires et la préparation de rapports financiers à partir de ces documents. Il s'agit là d'un domaine plus vaste. Il est traité de cela aux paragraphes 9-50 à 9-65 du même rapport.

Voilà donc quatre exemples que nous avons notés; nous nous demandons s'il n'y aurait pas d'autres cas que révélerait une étude plus approfondie.

M. Cafik: Puis-je poser une questions supplémentaire?

Le président: Oui, monsieur Cafik.

M. Cafik: Compte tenu de cette réponse, et de la mention des quatres domaines de double emploi qui ont été identifiés, je me demande si je pourrais obtenir l'avis du bureau de l'Auditeur général quant à la répercussion de ce double emploi du point de vue de la main-d'œuvre supplémentaire et, peut-être, des coûts supplémentaires qu'entraînent ces doubles emplois, afin que nous puissions avoir une certaine idée de l'importance de ce problème.

Le président: Monsieur Desautels.

M. Desautels: Je dois avouer qu'il est très difficile de répondre à cette question en nous basant sur ce que nous avons vu. Pour parvenir à une réponse valable, je pense que nous devons nous concentrer sur la question plus vaste que nous avons identifiée dans notre déclaration préliminaire, à savoir la tentative de simplifier graduellement et de corriger la structure des organismes et des systèmes du ministère. Si l'on s'applique à cela, à mon avis, le problème du double emploi finira par se résoudre tout seul.

Je ne peux pas indiquer avec précision quel serait le nombre d'années-hommes que l'on économiserait par l'élimination de ce double emploi ou quel serait le nombre d'années-hommes nécessaire pour qu'il soit entièrement éliminé. Je pense que nous devons nous attacher à la simplification des systèmes et de l'organisation du ministère. Le reste se résoudra tout seul.

M. Cafik: Eh bien, une dernière question.

Le président: Monsieur Cafik.

M. Cafik: Vous avez parlé de ces quatre domaines et vous avez dit qu'il fallait vraiment synthétiser l'ensemble des travaux, ce qui est évident; je pense en effet que cela est nécessaire; faut-il vraiment en conclure qu'en réalité les doubles emplois dont vous avez fait mention ne seraient résolus que grâce à l'épuration de tout le système? Ces cas particuliers ne se prêteraient-ils pas à un traitement immédiat qui permettrait de les éliminer? Faudra-t-il attendre que tout le processus ait été épuré?

Le président: Monsieur Desautels.

M. Desautels: Monsieur le président, je pense trois des quatre cas dont j'ai traité pourraient être réglés immédiatement. Je dois toutefois ajouter que là n'est pas le problème. Nous parlons de quelque chose de plus que de ces quatre questions. Nous en avions relevé quatre que nous avons données en exemple, mais nous maintenons qu'il se pourrait que ce ne soit que des exemples. Nous pensons qu'il faudrait surtout essayer d'aller au-delà de ces exemples et d'étudier l'ensemble des systèmes afin de les simplifier.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Desautels.

Mr. Cafik: Yes, I agree. I wonder if we could now have a response by the Department as to whether or not they are trying to correct these immediate duplications that have been outlined and what they have done in connection with it. If they are not going to do anything at this time, I would like to know why.

The Chairman: Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: I think my statement stands, Mr. Chairman, that these are systems problems because of systems that are growing. It is not a simple matter of cutting something out tomorrow, but I would like Mr. Beatty to deal with this. I think some of these items do come back. I do not have the text of the original report at hand, but, some of these items do come back and some of the observations we said we will be correcting we have corrected. Perhaps Mr. Beatty might want to speak specifically on these items.

The Chairman: Mr. Beatty.

Mr. Beatty: Mr. Chairman, on the first one, verification of invoices, the comptrollers branch is in a posture right now of both reorganization and decentralization, and we now plan that by about October or November we will have decentralized sections 25, 26 and 27 of the Financial Administration Act, which will take care of this apparent duplication at the branch level or by the central group. I think that will take care of number one.

The same thing will apply to travel claims. They are in the same kind of category. As far as the capital assets are concerned, because we in the supply operate in a revolving fund mode we capitalize the assets very much like industry and we do that for depreciation purposes, and in the next few weeks will have finished implementing a system which will capture those assets and they will not be duplicated at the centre, which is the point that I think is being made here.

There is an answer in the paper as well about capital assets per se for the whole Department, and I am not speaking about that part at the moment.

The supplementary reports mentioned number four, and this will be one we will have to pick up over a period of time. So Mr. Desautels is right; three out of the four we are working on right now.

Mr. Cafik: Thank you.

The Chairman: Mr. Clarke, followed by Mr. Robinson.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. I am not at all clear, Mr. Chairman, on the intended use and reasoning behind the establishment of these revolving funds. I wonder if we could have an explanation? There might be others on the Committee who are as uninformed as I am.

[Interpretation]

Le président: Merci, monsieur Desautels.

M. Cafik: Oui, j'en conviens. Je me demande si les représentants du ministère pourraient me dire maintenant s'il essaient de corriger immédiatement ces doubles emplois et me préciser ce qu'ils ont fait à cet égard. S'ils ne comptent rien faire, j'aimerais savoir pourquoi.

Le président: Monsieur DesRoches.

M. DesRoches: Je pense pouvoir réitérer, monsieur le président, que ces problèmes existent parce que les systèmes sont en voie d'élaboration. Il ne s'agit pas simplement de supprimer certaines opérations dès demain; mais je préfère laisser M. Beatty traiter de cela. Je pense que certains de ces sujets reviennent plus loin. Je ne dispose pas actuellement du texte du rapport original, mais je sais que certains de ces sujets reviennent et que nous avons apporté les correctifs que nous nous promettons d'apporter aux termes des observations que nous avions faites. M. Beatty aimerait sans doute traiter précisément de ces problèmes.

Le président: Monsieur Beatty.

M. Beatty: Monsieur le président, au sujet du premier cas, celui de la vérification des factures, disons que la direction du contrôle subit actuellement une réorganisation et une décentralisation et nous projetons, d'ici octobre ou novembre, avoir décentralisé l'application des articles 25, 26 et 27 de la Loi sur l'administration financière, ce qui permettra de résoudre ce double emploi. Voilà qui résout notre premier problème.

La même chose s'appliquera aux notes de frais. Cela tombe dans la même catégorie. En ce qui concerne les immobilisations, étant donné qu'aux Approvisionnements nous fonctionnons en vertu d'un fonds renouvelable, nous capitalisons notre actif d'une manière très semblable à celle des industries, en vue de l'amortissement, et au cours des quelques semaines à venir nous aurons fini de mettre en application un système de saisie de ces actifs, ce qui permettra d'éviter le double emploi au centre; or, si je comprends bien, c'est justement cela que l'on veut accomplir.

Il y a également, dans le document, une réponse au sujet des immobilisations pour l'ensemble du ministère, et je ne traite pas de cela pour l'instant.

Les rapports supplémentaires faisaient état du quatrième problème, et il s'agit là d'un problème que nous devons résoudre au cours d'une certaine période. M. Desautels a donc raisons de dire que nous travaillons à résoudre trois de ces quatre problèmes.

M. Cafik: Merci.

Le président: Monsieur Clarke, puis M. Robinson.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président. Je ne suis pas du tout certain de comprendre, monsieur le président, l'objet prévu par ces fonds renouvelables, ou le raisonnement qui inspire leur création. Je me demande si l'on pourrait m'en fournir une explication? Il doit y avoir d'autres membres du Comité qui sont aussi peu renseignés que moi-même.

[Texte]

The Chairman: Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, I cannot speak for all revolving funds in the government. I think that question should be addressed to the Treasury Board because it is studying this question. I maintain that we have one brand of revolving funds, and there are other brands or other types for other purposes. Our revolving fund is to operate essentially as a commercial operation. You might liken it to a \$300 million business where we either provide services or provide goods or provide a whole range of supply, printing, services, some of which we make and some of which we buy at a cost to government departments, and we operate from rates that are set up annually. I could take exception, Mr. Desautels, that the rates could be better. I will not take exception that the rates could be better, but I think at this stage they are as well examined and controlled by Treasury Board as the information can provide. So, we set rates which are approved by the board and these become the rates that departments pay for our services. So, we operate with a fund that has expenditures on one side to provide our payroll and to provide for the acquisition of products, and on the other side we have revenues from departments, so the revolving fund is the financial mechanism to tie in these two sets of transactions, and this is shown in the Estimates as a separate item which does not call for appropriations. In other words, the appropriations for funding this fund or for the roll-over of that fund come from every department that gets money from Parliament to pay our revenue, so that it is not an appropriation. So the purpose of a revolving fund is to give us the flexibility of this commercial transaction, of that buying and giving service and getting revenue back. I should explain that it is fully costed. So we include in our costing the full costs. And that is unusual in government operations, because every item of cost that accrues to us is charged and is recovered. So we must operate from a plan whereby the rates will give us the revenues that we need to operate. So we do operate on a commercial basis.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): The idea then is that you are a nonprofit type of operation?

• 1210

Mr. DesRoches: Well we try to break even. I think in the last three years that this system has been in operation we have come within 1 or 2 per cent of breaking even, with that size of business.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Is the revolving fund subject to incurring losses in case of changing markets, such as that which we have seen in the oil purchase sale?

Mr. DesRoches: Not of that magnitude, but losses in work, process and printing could be a charge against the fund. But these are within our control within limits and within directives of the board. There could be losses in inventories, losses in work and process, but these are of a rather minor nature and are controlled by regulations of the board. And they are subject to audit by the Auditor General.

[Interprétation]

Le président: Monsieur DesRoches.

M. DesRoches: Monsieur le président, je ne peux pas traiter de tous les fonds renouvelables du gouvernement. Je pense que cette question devrait être adressée au Conseil du Trésor, puisqu'il étudie cette question. Je soutiens que nous avons un seul genre de fonds renouvelable et qu'il existe d'autres genres qui servent à d'autres fins. Notre fonds renouvelable doit essentiellement fonctionner comme les fonds d'une entreprise commerciale. On peut le comparer à un fonds de 300 millions de dollars d'une entreprise, pour lequel nous fournissons des services ou des marchandises, qu'il s'agisse de fournitures ou de services d'impression, etc.; nous sommes producteurs de certaines de ces marchandises et nous en achetons certaines autres pour les ministères du gouvernement; nous travaillons en fonction de tarifs qui sont établis annuellement. Je ne conviens pas, monsieur Desautels, que les tarifs pourraient être meilleurs. Disons plutôt qu'ils pourraient l'être, mais que pour l'instant, ils sont contrôlés et examinés par le Conseil du Trésor aussi bien que les renseignements dont il dispose lui permettent de le faire. Nous établissons donc des tarifs qui sont approuvés par le Conseil et ce sont là les tarifs que les ministères paient en échange de nos services. Nous avons donc, d'une part, des dépenses pour payer les rémunérations et acheter les produits, et d'autre part des recettes provenant des ministères; le fonds renouvelable constitue donc le mécanisme financier qui lie ces deux opérations, et cela est indiqué dans le budget sous un poste distinct pour lequel on ne demande aucun crédit. Autrement dit, les crédits de financement de ce fonds ou de renouvellement de ce fonds proviennent de chaque ministère qui obtient du Parlement de l'argent qui sert à constituer nos recettes; ce n'est donc pas un crédit. Le fonds renouvelable nous permet donc d'avoir la souplesse dont dispose toute entreprise commerciale par l'achat de marchandises, le fait de rendre des services, et l'obtention des recettes. Je dois préciser que nous calculons entièrement le prix de tout cela. Nous incluons donc dans nos prix tous nos coûts. Cela est inhabituel dans les opérations du gouvernement parce que chaque dépense engagée est récupérée. Nous devons donc nous servir d'un système aux termes duquel les taux que nous imposons nous fourniront les recettes nécessaires à notre fonctionnement. Nous fonctionnons donc de façon commerciale.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Il s'agit donc en quelque sorte d'une opération sans but lucratif?

M. DesRoches: Nous essayons de faire nos frais. Je pense qu'au cours des trois dernières années où ce système a été utilisé, la différence a été de 1 ou 2 p. 100, malgré la taille de l'entreprise.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Le fonds renouvelable risque-t-il de subir des pertes en cas de fluctuation des marchés, comme cela s'est produit dans la vente des produits pétroliers?

M. DesRoches: Pas des pertes de cette étendue, mais des pertes de travail, de traitement et d'impression peuvent se produire et affecter le fonds. Toutefois, nous pouvons contrôler cela en nous en tenant aux limites et aux directives du conseil. Il peut y avoir des pertes de stock, de travail et de traitement mais elles sont de nature plutôt négligeable et sont régies par des règlements du conseil. En outre, elles sont vérifiées par l'Auditeur général.

[Text]

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): When purchases are made are they made at the request of other departments?

Mr. DesRoches: The purchases we make outside are all at the request of other departments, yes.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): And, if the other departments found for some reason that they could fill their needs in the future at lower costs than your costs, could they go outside and make these purchases and leave you with an obsolete and unusable inventory?

Mr. DesRoches: There are two points here. Yes, we do have a mandate, it is a monopoly position, but we do challenge the ability of departments to do that. We have delegation up to \$100 for emergency purchases. Now this is a moot point. I know some departments would say that we could buy it cheaper outside, but when you get it down to the rigidity of a comparable specification it is not sufficient for someone to tell me I could buy a stepladder cheaper than you could buy it. It depends on the quality and specification they call for.

Further than that, I think other departments are not under the same cost discipline as we are and, therefore, our costs are quite evident. All our overhead charges, including my salary, is loaded on the product. And when departments say they could buy cheaper they tend to ignore their own administrative costs of putting the transaction through. And we challenge departments to come back with this kind of cost comparability.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Does the supply fund always call for tenders?

Mr. DesRoches: The practice is to call for tenders on all items that are not of a unique nature. We negotiate a great number of large equipments but the rule is that we follow tendering for all items except those that are of a unique nature.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Could you give us an example of unique nature? Obviously when there is not a tender that is the time when the danger exists.

Mr. DesRoches: There are many sophisticated equipments required for defence that are only made by one manufacturer in Canada or perhaps even in the world, and in those cases we have no other alternative than to negotiate. And this is done again within the fairly precise rules and policies as to which costs are acceptable and which ones are not, what the profit rate shall be, what the rates of overhead shall be and so on. So there are, again, rules; it is not an open negotiation situation.

The Chairman: Thank you. Before I turn to Mr. Robinson, I have one brief question.

Is the use of the revolving fund a means of bypassing parliamentary approval each year? What would the departments do if revolving funds were abolished, for example?

[Interpretation]

M. Clarke (Vancouver Quadra): Les achats sont-ils tous effectués à la demande d'autres ministères?

M. DesRoches: Les achats que nous effectuons à l'extérieur sont tous faits à la demande d'autres ministères, en effet.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Si les autres ministères s'aperçoivent, pour une raison ou pour une autre, qu'ils pourraient répondre à leurs propres besoins à venir à des coûts moindres que les vôtres, peuvent-ils effectuer ces achats en vous encombrant de stocks désuets et inutilisables?

M. DesRoches: Il y a là deux aspects. Oui, nous disposons du mandat; c'est en quelque sorte un monopole mais nous définissons les ministères de faire mieux. Nous avons la permission de dépenser jusqu'à \$100 pour les achats urgents. Il ne s'agit pas là d'une chose dont on peut discuter. Je sais que certains ministères pourraient prétendre pouvoir acheter certains articles à un prix moins élevé ailleurs; mais lorsqu'on s'en tient à la rigidité des spécifications, il ne suffit pas que l'on vienne me dire qu'il est possible d'acheter une échelle à un prix moindre que le mien. Il faut également tenir compte de la qualité et des spécifications exigées.

En outre, je pense que les autres ministères n'ont pas les mêmes modes de dépense que nous; il s'ensuit que nos coûts sont plutôt évidents. Tous nos frais généraux, y compris mon traitement, sont ajoutés au produit. Lorsque les ministères déclarent pouvoir acheter un produit à meilleur compte, ils ont tendance à faire abstraction de leurs propres frais d'administration pour effectuer l'opération. Nous définissons les ministères d'établir une comparaison de coûts qui tienne compte de cela.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Avez-vous toujours recours à des demandes d'offres?

M. DesRoches: D'ordinaire, on fait une demande d'offres pour tous les articles qui ne sont pas uniques en leur genre. Nous nous occupons de l'achat d'une très grande quantité de matériel de grande dimension; il reste que la règle est que nous demandons des offres pour tous les articles, sauf ceux qui sont uniques en leur genre.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Pouvez-vous nous donner un exemple d'un article qui est unique? Il est évident que, lorsqu'il n'y a pas de devis, il existe un certain danger.

M. DesRoches: Il existe certaines machines de technique avancée qui sont nécessaires pour la défense et qui sont fabriquées uniquement par un fabricant au Canada ou peut-être même au monde; dans ces cas-là, nous n'avons qu'une seule solution, celle de négocier le prix. Encore une fois, cela s'effectue selon les règles et les politiques assez précises en vertu desquelles on établit les prix acceptables et les prix qui ne le sont pas; on tient compte plutôt des bénéfices, des frais généraux, et ainsi de suite. Encore une fois, il existe des règles; ces négociations ne sont pas menées sans règles.

Le président: Merci. Avant de donner la parole à M. Robinson, j'aimerais poser une brève question.

L'utilisation du fonds renouvelable constitue-t-elle un moyen d'éviter l'approbation parlementaire chaque année? Que feraient, par exemple, les ministères si les fonds renouvelables étaient abolis?

[Texte]

• 1215

Mr. DesRoches: If our own revolving fund were abolished we would have to go into appropriations and we would lose the accounting control and the cost control which we have from this mechanism.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman. The comment was made that most of the recommendations were agreed upon and would be acted upon. I am wondering which ones were not considered as acceptable at this time.

Mr. DesRoches: I would have to go through the list. I do not think any were found unacceptable, Mr. Robinson. As we saw in this item on duplication, sometimes it is difference of view as to exactly how one can tackle the problem.

Mr. Robinson: Would I assume then that you do not feel that you can attack the problem the way it is outlined by the Auditor General?

Mr. DesRoches: Well, not as simply. Mr. Desautels has inferred from a sample that there were other problems. Now we have said that if there are other problems we certainly are anxious to discover these other problems and to solve them.

Mr. Robinson: I got the impression that all of the recommendations made were not going to be carried out, some of them were but some of them were not. Could we have some indication of which recommendations are not going to be carried out at least at this time, and the reasons why you do not feel you can carry them out. Maybe the Auditor General is wrong, I do not know.

Mr. DesRoches: No, no, I do not think it is a matter of being wrong. I think sometimes it is a matter of the breadth of his observations. I think item number 3 is a perfect example and it is rather long, Mr. Chairman, I do not know if you have the text at hand, but it says?

Responsibility for accumulation of information for operating forecasts and rate review submissions should be assigned to the Comptroller's Branch. The Comptroller should then make recommendations to the Management Committee on rates required and on adjustments to operating budgets after reviewing financial plans with the Supply Planning Sector to ensure that they conform to longer-term objectives and plans of Supply Administration.

Related to our own organization and the way it operates, one must make a judgment as to whether this would be an improvement or just a change in hats. We do have an operation whereby our corporate planning people and our line people accumulate this information on forecasts. In fact, we are going further into decentralization, and we use the corporate or the supply planning sector to develop this kind of information and to produce it. Unless someone says it is absolutely wrong—and this is not what is says—it is perhaps a point of view to enhance the role of the Comptroller. I have no brief against that one way or the other, but knowing how it operates and that it operates effectively, it leaves me in a situation of choice, if you like, that if I feel or if we believe that our system is operating properly, it is getting the results, and I think this observation is not questioning the results or the means it says:

[Interprétation]

M. DesRoches: Si nous perdions notre propre fonds renouvelable, nous devrions nous en remettre à des crédits; nous perdriions le contrôle de la comptabilité et des prix que ce mécanisme nous permet actuellement.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Merci, monsieur le président. On m'a dit que la plupart des recommandations avaient été acceptées et aboutiraient à des mesures. Je me demande quelles ont été les recommandations qui n'ont pas été jugées acceptables pour l'instant.

M. DesRoches: Il faudrait que j'étudie toute la liste. Je ne pense pas qu'il y en ait qui aient été trouvées inacceptables, monsieur Robinson. Comme nous l'avons vu au sujet du double emploi, il s'agit parfois d'une différence d'opinions quant à la manière exacte de résoudre le problème.

M. Robinson: Dois-je donc supposer que vous ne pensez pas pouvoir résoudre le problème de la manière qu'il est exposé par l'auditeur général?

M. DesRoches: Eh bien, cela n'est pas aussi simple que cela. M. Desautels a déduit de l'étude des échantillons qu'il y avait d'autres problèmes. Nous avons dit que s'il y a d'autres problèmes, nous sommes certainement désireux de les découvrir et de les résoudre.

M. Robinson: J'ai eu l'impression que certaines recommandations allaient être appliquées et que d'autres ne le seraient pas. Pourrait-on nous dire quelles sont les recommandations qui ne vont pas être appliquées, du moins pour l'instant, et pourrait-on nous donner des raisons pour lesquelles on ne peut pas les appliquer. Il se peut bien que l'auditeur général ait tort, je n'en sais rien.

M. DesRoches: Non, non, je ne pense pas qu'il ait vraiment tort. Je pense que, parfois, il y a des accords quant à la portée de ses observations. L'article 3 en est un exemple parfait, monsieur le président; puisque vous ne disposez sans doute pas du texte, je vais donc le lire:

Il faudrait attribuer à la direction du contrôleur la charge de recueillir les informations relatives aux prévisions d'exploitation et aux demandes de révision des tarifs. Le contrôleur devrait ensuite recommander au Comité de gestion les tarifs nécessaires ainsi que les corrections à apporter au budget d'exploitation, après avoir étudié les plans financiers avec le secteur de la planification de l'approvisionnement pour s'assurer qu'ils sont conformes aux objectifs et plans à long terme de l'administration des approvisionnements.

En ce qui concerne notre organisme et son fonctionnement, il faut décider si cela constituerait une amélioration ou un changement de place du mal. Aux termes de notre fonctionnement, les responsables de la planification et le personnel organique accumulent ces renseignements au sujet des prévisions. En fait, nous poussons la décentralisation plus loin, et nous nous servons du secteur de planification de l'approvisionnement pour établir et produire ce genre de renseignements. A moins que quelqu'un ne dise que ces renseignements sont absolument erronés—et ce n'est pas ce que l'on dit—it s'agit peut-être d'un point de vue qui favorise le rôle du contrôleur. Je ne m'oppose nullement à cela, mais sachant que cela fonctionne adéquatement, il ne me reste plus qu'à choisir; or, je trouve, ou plutôt nous trouvons que notre système fonctionne adéquatement, qu'il permet d'obtenir des résultats escomptés et je pense que cette observation ne met pas en doute les résultats ou les moyens utilisés; on se contente de dire:

[Text]

... should be assigned to the Comptroller's Branch.

That is a choice, and I think we have a choice there, and we cannot agree right down to the end. We say we like our choice and we will keep it.

Mr. Robinson: I can assume then that there is continuing dialogue with the Auditor General's department and the recommendations with regard to all these matters.

Mr. DesRoches: Well in fact the representative of the Auditor General came back and we did discuss very recently one of the observations where we had been a bit—what shall I say—complacent in our wording and we agreed that perhaps we should do more. So that kind of dialogue goes on.

Mr. Robinson: Can I assume then that the Auditor General is satisfied with the present arrangement and the present discussions that are going on with regard to any recommendations that were made?

The Chairman: Mr. Kirchner.

Mr. J. E. Kirchner (Director-General, Audit Operations Treasury Board): Yes, the office is satisfied with the present discussions with respect to the follow up on the financial management and control study. We can certainly at this point give no comment in reference to the quality. This would be monitored in our ongoing audit programs.

Mr. Robinson: But if there is anything that might be out of line, it would be pointed out, hopefully, before the next Auditor General's report?

• 1220

Mr. Kirchner: That is correct. If we find the situation is still in existence we would report it again.

Mr. Robinson: Fine. Thank you.

The Chairman: We are nearing our adjournment period, but I have one brief question from Mr. Joyal—who, incidentally, arrived from another committee today with a 21-gun salute.

Mr. Joyal: I thought, Mr. Chairman, it was the Royal Navy attacking us. I wanted to send you to discuss it with them, to ask them to spare us this morning.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. "Royal" or Mr. Joyal?

M. Joyal: Monsieur le président, je voudrais demander à nos témoins du ministère des Approvisionnements et Services, si au cours des discussions avec les représentants du bureau de l'Auditeur général, il a été question de la nomination possible ou éventuelle à un poste qui a fait l'objet de discussions dans nos réunions antérieures, d'un chef accountant officier, d'une personne à l'intérieur du ministère qui serait responsable auprès du bureau de l'Auditeur général de toutes les opérations administratives et financières qui se déroulent à l'intérieur de votre ministère qui, comme vous le savez, est un ministère qui contrôle toute la politique d'achat et de dépense de plusieurs autres ministères. Et, s'il y a un des ministères où la nomination de cette personne-là devrait être appliquée à mon sens, c'est bien celui des Approvisionnements et Services.

[Interpretation]

... il faudrait attribuer à la direction du contrôleur ...

Nous avons donc le choix et nous ne convenons pas de l'ensemble de la recommandation. Nous préférons le choix que nous avons fait et nous voulons nous y tenir.

M. Robinson: Je peux donc supposer qu'il y a un dialogue suivi entre vous et l'auditeur général en ce qui concerne toutes ces recommandations.

M. DesRoches: Le représentant de l'auditeur général est revenu et, tout récemment, nous avons discuté d'une des observations que nous avions rédigées; nous avons admis avoir été un peu désinvoltes et avons convenu d'essayer d'agir avec plus de soin. Cela prouve que le dialogue se poursuit.

M. Robinson: Puis-je donc supposer que l'auditeur général est satisfait des dispositions et des discussions actuelles en ce qui a trait aux recommandations qui ont été faites?

Le président: Monsieur Kirchner.

M. J. E. Kirchner (Directeur général, Opérations des vérifications comptables, Conseil du Trésor): Oui, le bureau est satisfait des discussions actuelles en ce qui a trait aux suivis quant à l'étude de la gestion et du contrôle financier. Nous ne pouvons bien sûr pas, pour l'instant, faire des commentaires au sujet de la qualité. Cela sera surveillé à l'aide de nos programmes de vérification comptable qui sont en cours.

M. Robinson: Si toutefois il existe un défaut quelconque, il est à espérer, n'est-ce pas, qu'il sera signalé avant le prochain rapport de l'auditeur général?

M. Kirchner: C'est exact. Si nous nous apercevons que le problème persiste, nous le signalerons de nouveau.

M. Robinson: Très bien. Merci.

Le président: Nous approchons de l'heure de l'ajournement mais M. Joyal veut poser une brève question; soit dit en passant, son entrée dans cette pièce n'est pas passée inaperçue ce matin, ayant été accompagné de 21 coups de canon.

M. Joyal: J'ai pensé, monsieur le président, que c'était la Marine royale qui nous attaquait. J'ai songé à vous envoyer en pourparler, afin de lui demander de nous épargner ce matin.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Est-ce M. «Royal» ou M. Joyal?

Mr. Joyal: Mr. Chairman, I would like to ask the witnesses of the Department of Supply and Services whether, in the course of the discussion with the representatives of the Auditor General's office, the question of the possible appointment of Chief Accountant Officer was raised; we have previously discussed this ourselves; this would be a person from within the department who would be responsible to the Auditor General's office for all administrative and financial operations inside the department. As you know your department controls the whole purchasing and expenditure policy of several other departments. In my opinion, if ever there was a department where the appointment of such a person should be applied, the Department of Supply and Services is the first to qualify.

[Texte]

Le président: Monsieur DesRoches.

M. DesRoches: Monsieur le président, je dois dire à M. Joyal que j'accepte ses compliments pour les deux côtés du ministère; mais, il y a deux côtés au ministère, et la question que vous posez s'adresserait plutôt au ministre lui-même. Je crois que la question devrait être posée au ministre.

Je ne sais pas si M. Macdonnell est en mesure de répondre à cette question. C'est une question qui a été discutée à de hauts niveaux au sein du gouvernement. Je n'ai pas fait partie de ces discussions-là. Je suis au courant de certaines discussions. Mais, je crois que le poste dont vous parlez a été créé au sein du Conseil du Trésor. Je pense que M. Mensforth, au Conseil du Trésor, va prendre les responsabilités que vous avez décrites comme étant nécessaires dans ce domaine de la comptabilité.

M. Joyal: Est-ce que vous pouvez nous dire qui sera responsable en particulier de la mise en place des recommandations que nous avons débattues ce matin? Y aura-t-il une personne dans votre bureau chargée de surveiller, au jour le jour, étape par étape, les recommandations que vous acceptez de mettre en application dans leur presque totalité, semble-t-il?

M. DesRoches: En fait, le contrôleur a la responsabilité de mettre en application la plupart des recommandations. Les sous-ministres adjoints, et les directeurs généraux, doivent partager cette responsabilité-là. Mais nous avons en plus, la vérification interne qui suit de près, à mon compte et pour l'ensemble du ministère, l'application des recommandations.

M. Joyal: D'accord. Merci, monsieur le président.

The Chairman: Thank you, gentlemen. Next, Mr. Towers.

Mr. Towers: What does the department do with the surplus, or the obsolete, purchases that have been made? Do they go to the Crown Assets Disposal Corporation, or are they revalued or ...

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, I might have given the wrong impression earlier. We purchase some materials that we keep in store, office supplies, desks and so on, but the great majority of our purchases, of course, are for direct delivery to departments. One way or the other, we are the custodians of substantial inventories of office supplies, desks and so on. Should any of this material become obsolete while it is in our custody, because it is not of any further use to the government at large it would be disposed of to the Crown Assets Disposal Corporation.

The Chairman: Thank you, gentlemen. Our next meeting is scheduled for Tuesday, May 18, 1976, with the Public Service Commission and deals with the Financial Management and Control Study, pages 242 to 251 of the Supplement. Following the Public Service Commission, we will have the Department of Public Works witnesses to complete our hearings on the Financial Management and Control Study from the meeting on May 6.

[Interprétation]

The Chairman: Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, I should tell Mr. Joyal that I accept his compliments on behalf of those sides of the department; I should, however, remind him that there are two parts to his department and that his question would be better asked of the Minister himself. I think the question should be put to the Minister.

I do not know whether Mr. Macdonnell is capable of answering this question. It is a question that was discussed at high level inside the government. I was not involved in these discussions. I am aware of certain discussions. I believe however that the position to which you refer was created within the Treasury Board. I believe Mr. Mensforth, in Treasury Board, will assume the responsibilities which you have described as being necessary in the field of accounting.

Mr. Joyal: Could you tell us who particularly would be responsible for the implementation of the recommendations we discussed this morning? Will there be, in your office, a person responsible for monitoring, from day to day, step by step, the recommendations which you have accepted to apply nearly in totality, it seems.

Mr. DesRoches: In fact, the comptroller is responsible for the implementation of most recommendations. The Assistant Deputy Ministers and the Directors General have to share this responsibility. But we also have the internal audit which follows closely, for myself and for the whole department, the implementation of recommendations.

Mr. Joyal: All right. Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Merci, messieurs. La parole est à M. Towers.

M. Towers: Que fait le ministère des excédents ou des articles désuets qui ont été achetés? Vont-ils à la corporation de disposition des biens de la Couronne, sont-ils réévalués, ou ...

M. DesRoches: Monsieur le président, j'ai peut-être donné une fausse impression tout à l'heure. Nous achetons certaines marchandises que nous gardons en entrepôt, telles que des fournitures de bureau, des bureaux et ainsi de suite, mais la plupart de nos achats, bien sûr, sont livrés directement au ministère. D'une manière ou d'une autre, nous sommes les gardiens de stocks considérables de fournitures de bureau, de bureaux et ainsi de suite. Si ces objets deviennent désuets, pendant que nous les gardons, parce qu'ils ne peuvent plus être utilisés par le gouvernement, c'est la corporation des dispositions des biens de la Couronne qui est chargée de s'en occuper.

Le président: Merci, messieurs. Notre prochaine réunion est prévue pour le mardi 18 mai 1976. La Commission de la Fonction publique comparaitra; nous traiterons de l'étude de la gestion et du contrôle financiers, aux pages 212 à 222 du supplément. Après la Commission de la Fonction publique, comparaitront les témoins du ministère des Travaux publics, en vue de compléter leur témoignage du 6 mai au sujet de l'étude de la gestion et du contrôle financiers.

[Text]

I would remind members of the subcommittee, or those members present who deal with agenda and procedure, to remain behind for a brief subcommittee meeting.

This meeting is adjourned to the call of the Chair. Thank you, gentlemen.

[Interpretation]

J'aimerais rappeler aux membres du sous-comité ou aux membres présents qui s'occupent du calendrier de la procédure, qu'ils doivent rester ici pour une brève réunion du sous-comité.

La séance est levée jusqu'à convocation de la présidence.
Merci, messieurs.

APPENDIX "EEEE"

Standing Committee on Public AccountsAuditor General's 1975 Report

PARAGRAPH 8.16

Also, pages 280-290 of the SupplementQUESTIONS FOR THE DEPARTMENT OF
SUPPLY AND SERVICES - SUPPLYParagraph 8.16

1. At what price did the Defence Production Revolving Fund purchase the 26 million gallons of fuel oil? When was the purchase made? At what price did the Fund sell the fuel oil to government departments? What were the other costs of transport, storage etc.
2. Explain the overstatement of the inventory value of oil on hand at March 31, 1975. Why were the generally accepted accounting principles with respect to the valuation of inventories not observed in this case?

Financial Management and Control StudyPages 280-290 of the Supplement

3. In February 1976, the Auditor General asked the Department to provide him and the Treasury Board Secretariat with a progress report on the corrective measures for improving the financial controls to be taken by the Department. Please supply the Public Accounts Committee with a copy of the Department's response.

Standing Committee on Public AccountsAuditor General's 1975 ReportPARAGRAPH 8.16Also, pages 280-290 of the SupplementQUESTIONS FOR THE DEPARTMENT OF
SUPPLY AND SERVICES -- SUPPLYParagraph 8.16

1. (a) At what price did the Defence Production Revolving Fund purchase the 26 million gallons of fuel oil?
- (b) When was the purchase made?
- (c) At what price did the Fund sell the fuel oil to government departments?
- (d) What were the other costs of transport, storage, etc.?

ANSWER

1. (a) The purchase price of the fuel oil charged to the Defence Production Revolving Fund was \$20,020,903.22 on a total volume of 25,960,886 gallons.
- (b) The contract for purchase of the fuel oil was awarded on 9 November 1973 by telex, with the formal contract issued on 28 December 1973.
- (c) The fuel oil was sold to various Government departments at a price of 26.6 cents per gallon.
- (d) The other costs chargeable to the Fund for initial warehousing, wharfage, transfer charges, storage and distribution expenses amounted to \$1,516,630.00.

2. Explain the overstatement of the inventory value of oil on hand at March 31, 1975. Why were the generally accepted accounting principles with respect to the valuation of inventories not observed in this case?

ANSWER

2. As explained to the Auditor General in response to the observations made in the Financial Management and Control Study and the 1975 Auditor General's Report, the actions taken to record the fuel oil inventory at cost price were consistent with Departmental policy and in accordance with generally accepted accounting principles. The difference between cost and market value was recorded in the Notes to the Financial Statements.

The Supply Administration has accepted the observation made by the Auditor General in Paragraph 8.16, and instructions have been issued to ensure that the accounting principle of valuing inventory at the lower of cost or market value will be observed in all future financial statements of Supply Administration Funds or Crown Corporation operations where a significant change has occurred between cost price and market value.

Financial Management and Control StudyPages 280-290 of the Supplement

3. In February 1976, the Auditor General asked the Department to provide him and the Treasury Board Secretariat with a progress report on the corrective measures for improving the financial controls to be taken by the Department. Please supply the Public Accounts Committee with a copy of the Department's response.

ANSWER

3. The response provided to the Auditor General and the Treasury Board Secretariat updating the departmental comments on the Financial Management and Control Study, is attached for the information of the Public Accounts Committee.

DEPARTMENT OF SUPPLY AND SERVICES
SUPPLY PROGRAM - SUPPLY REVOLVING FUND

FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY PRECIS RESPONSE WORKSHEET

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1972

ORGANIZATION OF THE FINANCE/ACCOUNTING FUNCTION

1. The Comptroller's role should be defined to ensure that he has ultimate authority and responsibility for approval of financial accounting systems and functions. This applies whether the reporting relationship of financial administration managers at all levels in Supply Administration is defined to be in the nature of functional authority or of direct line authority to him.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1973

Agreed. The Department is currently reviewing the findings of consultants who have completed an organizational review of the Comptroller's Branch. As a second phase of this study, the extent and details of the Comptroller's Functional authority within the Department are to be clearly defined.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MARCH 1976

1. Now being resolved as a result of Supply and Services Management Committee decisions. FMs and associated financial staffs have been placed in line authority to ADMs, DGs, etc. as a result of Management having agreed to the broad role of the Comptroller's Branch, effective 1 January 1976.

A joint DM Directive has been issued and functional/line relationships are being defined in consultation with Program officials.

1. In the course of our examination, some instances of duplication of accounting functions were noted.

The extent of and the reasons for duplication of accounting functions should be determined and duplication be eliminated.

2. The Department will determine the extent of any duplication of accounting functions and eliminate it. The reviews of financial functions and systems now underway will contribute to achieving this objective.

2. It has not been possible to establish the extent and reasons for duplication of accounting functions as a result of the consultant's study nor have financial staffs been available to undertake additional studies at this time. Departmental audit groups will be requested to report on duplications observed during audits.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

3. Responsibility for accumulation of information for operating forecasts and rate review submissions should be assigned to the Comptroller's Branch. The Comptroller should then make recommendations to the Management Committee on rates required and on adjustments to operating budgets after reviewing financial plans with the Supply Planning Sector to ensure that they conform to longer-term objectives and plans of Supply Administration.

- 4 Supply Administration should adopt a comprehensive standard of responsibilities for each group involved with its computerized systems, allocating responsibility and authority to specific groups for identified functions during the process of development of systems and throughout their continuing operation.

DEPARTMENTAL COMMENTS

These decisions are considered to be the responsibility of departmental management. Responsibility for the accumulation of financial information for operating forecasts and rate review submissions rests with the FWAs in each of the ADM Services. Recommendations regarding Corporate Policy based on this information is the responsibility of the Supply Planning Sector and therefore there is no apparent reason to change our present system.

4. Completed.

On June 26, 1975, the DM (Supply) Management Committee approved the Supply Administration Systems Action Plan which details the comprehensive standard of responsibilities for systems. The Systems Action Plan includes identification and documentation of existing systems showing responsibilities for inputs, processing, quality assurance and outputs; the development of procedures to ensure smooth operations; the promulgation of procedures for Systems Development and the identification of responsibility for the assigning of priorities; and the assignment of a Systems Manager from among the users, the prime user or Office of Primary Interest, who has control over authorized changes.

DEPARTMENTAL COMMENTS

3. The wording of the reply to this observation precludes any further action, other than what is customary in the normal performance of this activity.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDELEGATION OF AUTHORITY

5. Forms used to delegate financial authority should be completed as soon as possible and the section of the Administration Manual pertaining to signing authorities should be updated.

Agreed. The forms will be completed shortly and the updating of the Administration Manual is almost finalized.

6. Services Sectors' payment offices should be advised immediately of current approved payment authorities under Section 26.

Agreed. This is in process of completion.

7. A system for maintaining specimen signature cards on a current basis should be implemented.

Agreed. The system has been designed and is in the final stages of implementation.

8. The current delegation inadvertently restricts authority for certification of receipts of goods on inventory acquisition and replenishment.

Authority with respect to certification of goods received into Stocked Item Supply should be delegated to positions where such authority can be meaningfully exercised.

Agreed. Steps are being taken to correct the anomalies by expanding the delegated authority in the Stocked Item Supply System.

DEPARTMENTAL COMMENTS

5. Forms for the Supply Administration, excluding Printing Operations, were approved by the Minister and the Deputy Minister of Supply on 19 January 1976 and are in the process of being printed for distribution. Appropriate amendments to the Administration Manual have been completed.

For Printing Operations, forms were designed and data updated for approval by the Deputy Minister of Supply and the Minister by 28 January 1976. The Administrative Manual will be amended accordingly.

6. Completed.

7. Completed.

8. During the latter stages of recent determination of delegation levels for signing authorities, it was considered that for the time being, certification of goods received into the SIS System should be retained in the Comptroller's

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTS

Branch. To comply with the AG's observation, a special study will be needed to establish for each of the receiving locations, an acceptable accounting Procedure for application of delegations and compatibility of regional accounting routines with the requirements of central computer systems. The study is forecast, subject to the availability of manpower, for mid-summer 1976.

Agreed. Signing authority for Section 27 will be delegated to those responsible to verify that the work has been performed and/or the supply of goods or the rendering of services has been performed.

9. The necessary authorities have been provided through actions reported in Items 5 and 6 above.

9 Section 27 authority (except for Stocked Item Supply purchases) should be delegated to the operating branches of Supply Administration and the Comptroller's Branch should be responsible for reviewing these approvals and for certification of payment authority under Section 26 of the Financial Administration.

CENTRALIZED PAYMENT PROCESS (DIRECT SHIPMENTS)

10. For both commercial printing services and other direct shipments of the Supply Program, an independent study should be undertaken to determine whether it would be more economical and practical to give the functional responsibility for the verification and payment of suppliers' invoices to the customer departments and agencies.

Agreed. An independent review will be made to evaluate both situations.

This study should take into account the verification and payment procedures which are carried out on those accounts by each customer department.

10. On 30 October 1975, the Deputy Minister (Supply) Management Committee appointed a Task Force to study the implications of the Auditor General's comments. The Task Force is being coordinated by the Supply Audit Branch. The study will be completed and a report produced by 1 April 1976.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTS

11. If conclusions resulting from the study recommended above are that the existing centralized payment process should be continued, then a standard form recognizing Section 27 authority with respect to receipt of goods should be developed for use by all customer departments both in their own verification and payment procedures and as advice to Supply Program Personnel that goods have been received. Primary responsibility for the internal control processes relating to use of this standard form should rest with customer departments.
12. Instructions dated March 21, 1975, from the Comptroller's Branch permitting payment of printing services' suppliers' invoices based on a signed delivery slip accompanying the supplier's invoice should be rescinded immediately.
13. The present system for recording commitments of the Supply Revolving Fund branch operating costs should be discontinued.

EXPENDITURE CONTROLS - GENERAL ACCOUNTING DIVISION

- Agreed.
11. Same as above - (10).
- This matter will be reviewed for appropriate action.
12. Same as above - (10).
- Agreed. Now discontinued.
13. Completed.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

14. Responsibilities between line branches and the General Accounting Division with respect to the verification of invoices and travel claims, maintenance of supporting records, preparation of cheque requisitions and certification thereof should be clearly established by the Comptroller.

15. The records which are kept by General Accounting Division personnel of errors observed in the pre-audit function should be reviewed periodically by that Division Chief and reported to the Comptroller in order to ensure that recurring errors are identified and to assess the effectiveness of the verification process.

16. Transmission of cheques to payees through departmental officers should be restricted to those approved by the Deputy Minister as recommended by the Treasury Board. The Comptroller should establish appropriate controls on the handling of these cheques.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed.

14. Seminars conducted with Supply Management representatives during December (excluding Printing Operations) established the separation of responsibilities as prescribed by signing authority matrices. Printing Operations plan to conduct similar explanatory briefings in May 1976 when operational meetings are scheduled following the distribution of authorities.

Agreed. The current arrangements will be changed to formal reporting on a monthly basis.

15. Completed.

Agreed. This is being implemented in accordance with the Treasury Board requirements.

16. A plan for the handling of cheques to non-governmental payees has been presented to the Treasury Board Secretariat. The plan for cheque distribution to Government employees, resulting from a Management Services Branch, has now been submitted to the Treasury Board Secretariat.

Completion date forecast -
31 May 1976.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTSEXPENDITURE CONTROLS - FINANCIAL SERVICES DIVISION

17. The verification of receipts of goods within the computerized Stocked Item Supply System is achieved by the automatic matching of receipt voucher data with relevant invoice data.

In order that the clerical staff exercising Section 27 authority may place reliance on this automatic verification process, control should be exercised over the signatures on receipt vouchers input to the system.

18. There appears to be a lack of understanding of responsibilities related to Section 26 certification of accounts for inventory acquisition and replenishment and for direct shipment and traffic management services due to the fact that recoveries for such accounts are made from customer departments and will be subject to verification at that point.

The responsibilities of financial officers exercising payment authority under Section 26 should be clearly established and all supporting documents should be available to them prior to exercising this authority.

19. Procedures in place in each of the Traffic Management Services with respect to verification of accounts should be assessed by the Comptroller, following which consideration should be given to delegating Section 27 authority to the appropriate service, where it is in effect being exercised at the present time.

Agreed. Test checks will be made periodically and will be independently monitored by the Supply Audit Branch.

17. Development of control over signatures on receipt vouchers input to the SIS System has not been undertaken because of staff limitations and the need for a study referred to in the Section on Delegation of Authority. Completion dates are subject to the conditions mentioned in that Item.

Agreed. A review of procedures will be made to provide adequate care in the exercising of payment authority under Section 26.

18. These responsibilities have been established by the delegation of signing authorities. Supporting documentation is available for detailed exception analysis if the primary computer-based audit indicates an inconsistency.

Agreed.

19. A detailed assessment of account verification procedures has not been completed but delegation of Section 27 of the FAA has been made to Traffic Management in recent revisions. The required assessment under the functional direction of the Comptroller will be undertaken during the coming fiscal year.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

20. A review should be undertaken of the post-audit routine followed by Central Travel Service in order to assess its adequacy and to establish guidelines and priorities where necessary.

21. Prior to being forwarded to the Services Office, fully certified cheque requisitions should not be returned to clerical staff responsible for Section 27 certification and for maintenance of register of batch totals.

CONTROL OF PAYROLLS

22. The persons exercising Section 26 authority for changes to payroll must have adequate information in order to review documents meaningfully.

The Comptroller, through branch financial officers in co-operation with personnel officers, should establish and maintain adequate controls over the pay function.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed.

Agreed. Now rectified.

The immediate problem has now been corrected and it is agreed that the Comptroller should participate in establishing and maintaining of adequate controls over the pay function.

DEPARTMENTAL COMMENTS

20. This review has not been undertaken but will be included in the list of projects assigned for priority rating during the coming fiscal year.

21. Completed.

22. The necessary controls will be established as part of the procedures to control Receiver General cheques to employees, now being written following a study by Management Services Branch.

Completion Date Forecast -
31 May 1976

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSCONTROL OF INVENTORIES

23. Supply Administration should give priority to the establishment of optimum inventory levels and to clarifying the responsibility for management of these.

24. The majority of inventory value of Stocked Item Supply should be counted and reconciled once each year to conform with the policy adopted by the Comptroller in February 1975. The Comptroller's Branch should be responsible for monitoring physical inventory procedures.

CONTROL OF ADVANCES

25. Responsibility for maintenance of standing and travel advance records among the General Accounting Division, the Financial Services Division and a number of branches where records are being maintained should be clarified and should be assigned where this responsibility can be most meaningfully exercised.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Optimum inventory levels have been established based on combination of inventory carrying costs, order costs, anticipated usage and the necessary safety stocks required to meet service level objectives. The responsibility for the determination of these levels was established and implemented April 4, 1975.

It is agreed that the majority of inventory value should be counted and reconciled annually and the Comptroller should advise on and approve stocktaking procedures. Supply Audit will monitor these stocktaking procedures.

In the recent triennial stocktaking at the Capital Region Supply Centre, the Supply Audit Branch observed on the stocktaking system and reconciliation procedures. The procedures utilized were found to be both effective and efficient.

Agreed.

DEPARTMENTAL COMMENTS

23. Completed.

24. Completed.

25. The Supply Revolving Fund now has its own standing, trip and petty cash advance administration and no separate account is maintained in fiscal accounting.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

26. Procedures should be instituted to provide for the regular reconciliation of the subsidiary records of advance with fiscal account balances.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed. This will be reviewed and where weaknesses exist, monthly reconciliation procedures will be instituted.

DEPARTMENTAL COMMENTS

26. Procedures review has not been undertaken by the Comptroller's Branch due to lack of staff.

Completion Date Forecast -
Mid-Summer 1976.

CAPITAL ASSETS (Articles in Use)

27. Responsibilities of Materiel Management Division and the Comptroller's Branch with respect to capital asset records should be clearly established and duplication of records eliminated.

An effective Capital Assets Inventory Control System has now been developed. The recommendations of the Auditor General's evaluation team will be reflected in the final report to management on this subject prior to implementation.

27. The MSB study team assigned to this project is researching compatibility of the Proposed CAC System with a system under development by the Treasury Board Secretariat in which a new capital asset inventory classification and coding system will be introduced.

Completion of the MSB study is therefore dependent on TBS action and completion is tentatively forecast for mid-summer.

Additional man-years and money are required for implementation of the system but Geniaid in the departmental submission of Main Estimates for 1976-77, Management has agreed to implement subject to resources being made available by Treasury Board.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTS

28. Regular reconciliations should be effected between the subsidiary capital asset records and expenditures records with respect to capital assets acquired through departmental appropriation (Services and Administration) and those acquired through the Supply Revolving Fund. Reconciliation should also be effected with the Supply Revolving Fund general ledger (capital asset account).
28. Same as above. - (27)
29. The following features should be incorporated, as a minimum, in the Capital Assets Control System which is being developed:
- Inventory listing by responsibility centres which should be forwarded to responsibility centres and maintained on a current basis,
 - procedures for prompt adjustment of records on disposal or transfer of assets, and
 - periodic physical verification.
29. Same as above. - (27)

INTERNAL AUDIT

30. Financial auditing within the Supply Program has in the past been limited and, in particular, has not included reviews and evaluations of computer-based systems, payroll procedures and practices and regional supply centre operations.
- Financial audit coverage should be thoroughly reviewed to ensure that all significant areas are subject to audit and that the audits are performed with sufficient frequency.
30. Completed.
30. Agreed. Now in effect.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

31. Responsibility for assessment of audit requirements and control of audit work required on division of the Comptroller's Branch which serve both the Supply and Services programs should be assigned either to Services Management Audit Branch or to Supply Audit Branch.

DEPARTMENTAL COMMENTS

The requirement for audit of the Comptroller's Branch and the Administration Program of the Department is directed by Treasury Board. The method used to accomplish this is a departmental responsibility. Audit of the Comptroller's Branch and other elements of the Central Support Sector is conducted jointly by the Supply Audit Branch of the Supply Administration and the Management Audit Branch of the Services Administration. When audits are contracted for they are conducted under the joint aegis of these Branches and the cost of such contracts are equally shared by the two Administrations. It is agreed that the two Deputy Ministers should act in concert to ensure that audits are carried out and recommendations followed.

31. Completed.

DEPARTMENTAL COMMENTS

32. The audit group assigned responsibility for audit coverage of the Comptroller's Branch should also be responsible for audit of the Administration Program of the Department.

Same as above.

32. Completed.

33. The Supply Audit Branch with respect to any audits contracted with Audit Services Bureau should carry out regular reviews of relevant audit programs and working papers to ascertain that the audit coverage provided meets with the standards agreed upon.

Agreed. Now in effect.

33. Completed.

REMARKS AND RECOMMENDATIONS

34. A departmental audit committee should be established as recommended in the Treasury Board Guide on Financial Administration.

DEPARTMENTAL COMMENTS

The requirement for a departmental audit committee is not included as a directive in the Treasury Board Guide. This is accomplished by having the DM (Supply) Management Committee perform the function. All of the suggested responsibilities for assignment to a departmental audit committee are performed by the DM (Supply) Management Committee. The Director of the Supply Audit Branch is an ex-officio member of this committee.

DEPARTMENTAL COMMENTS

34. Completed.

35. The breakdown objective for the Supply Revolving Fund should be extended to apply to sectors, product centres and other responsibility centres such as Regional Supply centres. It may be expected that refinements of the acquisition rate structure will result. Reasons for deviation from that break-even objective in the case of specific product centres or regional supply centres should be documented and approved by the Management Committee.

Departmental Senior Management in principle favours the application of the break-even objective at the output service level and we are moving towards this objective. Careful consideration will be given in future to the possibility of applying this principle to Product and Regional Centres.

35. As indicated in our response, the SA is moving in this direction. The 1976-77 Rate Review will be recast organizationally for the review of senior management. However, we are not as yet prepared to make any representations to the TMS on this basis as it is anticipated that the full implementation of the product centre concept, including break-even objectives, will require additional study.

36. Estimates of man-year resources required and implicit in the rate review submission to the Treasury Board Secretariat should be included in that submission and should be approved by the Treasury Board at the same time as rates are established.

Customer departments receive notification of their budget levels for the new fiscal year by the Estimates Target letters which are sent out in early August. Under this arrangement it is not possible for the Supply Administration to determine its anticipated business volumes until September at the earliest whereas the Rate Review submission must be submitted by the end of July in order that customers can allow for our charges in their Main Estimates submissions. As a result the forecast of business volumes used for Rate Review purposes is very preliminary

36. We have entered into preliminary discussions with the TMS on this issue with the following results:

- a) The SA will, commencing with the 1976-77 rate submission, fully display all man-years by output service with the appropriate salary data available on request. The level of man-years for 1976-77 will be identical to those approved by the TMS in their letter of 23 December 1975.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTS

and is not sufficiently accurate for the determination of man-year levels. It is only after approval by Treasury Board of customer expenditure levels that the Supply Administration can realistically predict its man-year requirements based on approved levels of expenditures. This situation does not invalidate the proposed rate structure as variations in the approved levels of expenditure are compensated for by tighter controls on the Supply Administration budgetary levels to ensure a break-even position. The Supply Administration intends to provide visibility over the man-year and the salary costs for each of the output services at the time of Rate Review and is investigating the implications of combining the man-year submission with the rate submission.

b)

For future submissions after 1976-77 the Rate Review and omnibus Man-Year Submissions will be integrated and provided to the TBS in August of each year. However, the SA has emphasized the possibility that more than one man-year submission per year could be made to account for variations in the level of forecasts as outlined in the Rate Review Submission.

37. Rules governing the rate review submission, appendices to that submission and other information requirements should be established by Treasury Board Secretariat and agreed to by Supply Administration management.

The format and content of the Rate Submission has been established by agreement with the Treasury Board Secretariat. Discussions will be initiated with Treasury Board to develop formal and comprehensive guidelines and instructions.

37.

Rules governing the Rate Review, its appendices, etc., as required in this paragraph will be discussed with the TBS at the time of the review of the 1976-77 Rate Review. Submission scheduled for early April. Discussions have already been held with representatives of the Efficiency Evaluation Division of the TBS to resolve formats to be used, the level of performance indices required in substantiation of SA requests, etc.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

38. Forecast man-year requirements by operating service of the Supply Revolving Fund and related to current year expenditure forecasts should be shown in the Main Estimates together with those expenditure forecasts.

DEPARTMENTAL COMMENTS

The Main Estimates show the Treasury Board authorized man-years rather than the anticipated man-year requirements. The Supply Administration could include a forecast man-year requirement figure in Main Estimates for information purposes only.

This however, will have to be negotiated with Treasury Board.

39. Rates charged in 1975-76 fiscal year should be revised during the year to conform with the break-even objective.

The break-even objective established for the Supply Revolving Fund is reviewed annually as part of the Rate Review. The rate review process is complex and absorbs much time and effort by Customer Departments, the Supply Administration and Treasury Board. To revise the rates during the year to account for surpluses or shortfalls in business volumes from forecast would be extremely difficult as in many instances shortfalls in one quarter are offset by unexpected surpluses at a later date in the fiscal year. These timing problems often stem from cash flow problems encountered by client departments and are corrected as the year progresses. In addition the customer departments would incur considerable confusion in the evaluation of Supply Administration charges if the rates were to be changed more than once a year. In recognition of price fluctuations which change the rate of return it has been our practice to authorize rate discounts in selected areas.

DEPARTMENTAL COMMENTS

38. The wording of the reply to this observation precludes any further action, other than what is customary in the normal performance of this activity.

39. This requirement has been met as the 1976-77 Main Estimates will show the SA approved man-year level for 1976-77 and their associated costs.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

40. Management should agree with Treasury Board on whether or not rates for those services which are incurring losses should be revised or whether new arrangements with customer departments should be made to assure conformity to the break-even objectives of revenue dependency.

41. Various proposed charges for 1975-76 fiscal year amounting \$1.5 million for services to be provided by one organization to another within Supply Administration are not yet agreed.

The disposition of these charges should be resolved and decisions should be taken on the need for applicable resources.

42. A review should be made of the man-year resources in operating budgets to determine where control may be tightened since it is unlikely that all man-years in budgets could be utilized.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Management, in conjunction with Treasury Board, does take steps to reach conclusions with respect to the continuation of those output services which continue to operate at a loss. This is normally done during the annual Rate Review.

The disposition of charges initially totaling \$1.5 million included in the 1975-76 operational budgets has now been resolved to the point where they will have no major impact on the resources requirements of the Supply Administration.

Under the present system of revenue dependence, managers are required to control their expenditures in step with the actual revenue received in order to remain within their approved operating margins. This in turn controls the utilization of man-year resources since salary costs form the major portion of operating expenses. The Management Committee reviews the overall strength and man-year utilization levels on a monthly basis to ensure conformance with the Treasury Board approved levels. In addition, man-year and expenditure levels in operating budgets will be reviewed and adjusted by the Management Committee within the Treasury Board authorized level at the mid-point of the fiscal year, when business volumes and resource requirements have been more clearly defined.

DEPARTMENTAL COMMENTS

40. The wording of the reply to this observation precludes any further action, other than what is customary in the normal performance of this activity.

41. The wording of the reply to this observation precludes any further action, other than what is customary in the normal performance of this activity.

42. The wording of the reply to this observation precludes any further action, other than what is customary in the normal performance of this activity.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSFINANCIAL REPORTING

43. The methods and procedures for processing financial transactions and producing financial information on computer facilities should be simplified in order to improve timeliness of reporting and to improve ease of reconciliation.

44. Preparation of the Product Line Statement should be discontinued unless ways can be found to improve its accuracy and usefulness to Science and Engineering Procurement Service and Corporate Management Service operating managers since other adequate statements are available for these services.

45. Financial reports available from computer are distributed through the General Accounting Division and Financial Management Advisors before they are sent to operating managers.

These reports should be distributed directly to operating managers from the Financial Reporting Services Branch rather than being distributed through other groups.

46. Administrative officers and financial groups at the branch level should be responsible for gathering accrual information necessary for preparation of month-end statements.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Previous reviews have been made and timeliness improved. Further efforts will be made to simplify the system.

This statement has had some limited utility in certain areas but is essential in others because it provides information not otherwise available in management reports, and must therefore be continued. With refinements in coding, its accuracy and utilization has increased.

Agreed. Arrangements are being made to effect this automatic distribution where feasible.

Agreed to in principle. At present a problem exists in having all information correctly coded and made available on the due date. Efforts will be made to develop a system to overcome these difficulties.

DEPARTMENTAL COMMENTS

43. When manpower becomes available, further efforts will be made to improve the timeliness of these reports.

44. No further action required.

45. Arrangements are being made, at sector option, to have distributions made automatically for the 1976-77 fiscal year.

46. Procedures and training were completed in December 1975. Delegated Signing Authorities have now been approved and promulgated.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTS

47. A review should be performed to determine why delays occur in reporting to freight and travel expenditures on financial statements and why some branches intend to maintain their own records of travel expenditures.

Agreed.

47. The study has not been undertaken due to staff limitations. It is planned to conduct the recommended review in the coming fiscal year.

48. Lengthy delays occur in the processing of payroll additions and charges. These delays affect the accuracy of financial statements produced.

A review will be made by Financial and Personnel officers to reduce the time now required in handling the documents.

48. The study has not been undertaken due to staff limitations. It is planned to conduct the recommended review in the coming fiscal year.

A review should be performed to determine the causes of delays in processing transfers of staff.

49. One basis for reporting acquisition fees on operating managers' financial statements should be adopted and agreed to in order to avoid time spent in discussions on this issue.

Due to normal month-end cut-offs and computer rejects, actual contract performance and estimated revenue produced by operating units versus actual billed revenue will always vary to some extent. If variances are significant, revenue accruals are made in senior management financial statements.

49. Provision has been made for FMAs to provide official acquisition revenues and accruals if necessary; however, some Product Centres insist on providing their manager with total revenues calculated manually based upon contracts issued even if some are rejected by Sector FMAs, other priorities permitting.

REMARKS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTS

50. Responsibility should be assigned and procedures should be developed to ensure monthly reconciliations of financial management reports to the Supply Revolving Fund general ledger.

Agreed. This is in process of development and implementation.

50. Procedures for reconciliation are under study in the Commercial Supply Service which is coordinating it for the Supply Administration. In view of the limited manpower available for this task, a firm completion date has not been determined.

51. The nature and extent of duplication of preparation of financial reports and operation of accounting systems should be determined and that duplication should be eliminated.

A review of financial reports will be made to avoid duplication.

51. Detailed study of possible duplication of recording and accounting systems will be assigned to the Comptroller's Financial Systems Division, recently approved in principle, when manpower requirements have been determined and staffing actions undertaken. Estimated time of initiation is approximately April/May 1976.

52. An annual comparison of inventory costs and replacement costs should be made for items of material value to assess the impact of purchase decisions on the financial position and operations of the Supply Revolving Fund. This represents a departure from the established practice of recording inventories at average cost. In accordance with generally accepted accounting principles and since the Supply Revolving Fund is a quasi-commercial organization, inventories should be recorded at the lower of cost and marked (i.e. replacement cost) in the annual financial statements of the Fund.

Agreed. When price reductions of substantial proportions occur for items of material value, inventory will be devalued accordingly.

52. To be administered by CSS management of SIS.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

53. Inventories of oil shown on the Defence Production Revolving Fund balance sheet at March 31, 1975, should be written down to the prevailing market value at that time. This adjustment will necessitate a further charge to operations of approximately \$3.8 million.

DEPARTMENTAL COMMENTS

The treatment of oil inventory was consistent with what has been departmental policy. It was shown on the balance sheet at cost and the difference between cost and market value was recorded in the Notes to the Financial Statements. In future, significant inventory devaluations will be made in current year statements.

DEPARTMENTAL CONSENTS

53. The undertaking given to the Auditor General in response to his observation in the 1975 fiscal year report to the House of Commons remains in effect. As agreed between the departments of Supply and Services, Energy, Mines and Resources and the Treasury Board, the Defence Production Revolving Fund will be reimbursed for incurred losses through a Supplementary Estimate which will be sought by the Department of Energy, Mines and Resources.

APPENDICE «EEEE»

Comité permanent des comptes publics

Rapport de l'auditeur général 1975

PARAGRAPHE 8.16

Voir aussi les pages 280-290 du supplément

QUESTIONS POUR LE MINISTÈRE

DES APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES - APPROVISIONNEMENTS

Paragraphe 8.16

1. A quel prix et à quelle date le fonds renouvelable de la production de défense a-t-il acheté les 26 millions de gallons d'huile combustible? A quel prix le fonds a-t-il vendu cette huile aux divers ministères? A combien s'élevaient les autres coûts, transport, entreposage, etc.
2. Justifiez la surestimation de la valeur du stock d'huile disponible au 31 mars 1975. Pourquoi n'a-t-on pas suivi dans ce cas les principes comptables généralement reconnus pour l'évaluation des stocks?

Gestion financière et analyse des contrôles

Pages 280-290 du supplément

3. En février 1976, l'Auditeur général a demandé au ministère de lui soumettre, ainsi qu'au secrétariat du Conseil du Trésor, un rapport sur les mesures correctives que devait prendre le Ministère pour améliorer les contrôles financiers. Veuillez soumettre un double de ces rapports au Comité des comptes publics.

Comité permanent des Comptes publicsRapport de l'Auditeur général 1975PARAGRAPHE 8.16

et pages 280 à 290 du supplément

QUESTIONS ADRESSÉES AU MINISTÈRE DES APPROVISIONNEMENTSET SERVICES - APPROVISIONNEMENTSParagraphe 8.16

1. (a) Combien le Fonds renouvelable de la production de défense a-t-il déboursé pour les 26 millions de gallons de carburant?
- (b) Quand cet achat a-t-il eu lieu?
- (c) A quel prix le Fonds a-t-il vendu le carburant aux ministères fédéraux?
- (d) A combien se sont chiffrés les frais de transport, d'entreposage, etc.?

REPONSE

1. (a) Le prix d'achat du carburant imputé au Fonds renouvelable de la production de défense s'est chiffré à \$20,020,903.22 pour un total de 25,960,886 gallons.
- (b) Le marché pour l'achat du carburant a été adjugé par téléx le 9 novembre 1973, et le contrat officiel a été signé le 28 décembre 1973.
- (c) Le carburant a été vendu aux divers ministères fédéraux à raison de 26.6 cents le gallon.
- (d) Les autres frais imputables au Fonds pour l'entreposage initial, l'embarquement, le transfert, l'entreposage et la distribution se sont élevés à \$1,516,630.

2. Expliquez la surestimation de la valeur du stock de pétrole en main au 31 mars 1975. Pourquoi les principes de comptabilité généralement reconnus relatifs à l'évaluation des stocks n'ont-ils pas été observés?

RÉPONSE

2. Comme nous l'avons expliqué à l'Auditeur général dans notre réponse aux observations de l'Etude sur la gestion et le contrôle financiers et du Rapport de l'Auditeur général (1975), les dispositions prises pour inscrire le stock de carburant au prix coûtant sont conformes à la politique du ministère en vigueur à ce moment-là et aux principes de comptabilité généralement reconnus. L'écart entre le prix de revient et la valeur marchande du carburant a fait l'objet d'une note accompagnant les états financiers.

L'administration des Approvisionnements a accepté l'observation de l'Auditeur général formulée au paragraphe 8.16, et a distribué des instructions pour veiller à ce que le principe de comptabilité consistant à évaluer les stocks à leur prix coûtant ou à leur valeur marchande, si elle est plus basse, soit à l'avenir observé dans tous les états financiers des fonds de l'administration des Approvisionnements ou des opérations des sociétés de la Couronne lorsqu'il existe un écart important entre le prix coûtant et la valeur marchande des stocks.

Étude sur la gestion et le contrôle financiersPages 280 à 290 du supplément

3. En février 1976, l'Auditeur général a demandé au ministère de lui remettre ainsi qu'au secrétariat du Conseil du Trésor un rapport provisoire sur les mesures correctives que le ministère devrait prendre pour améliorer ses moyens de contrôle financier. Veuillez fournir au Comité des Comptes publics un exemplaire de la réponse du ministère.

RÉPONSE

3. Le Comité des Comptes publics trouvera ci-joint copie de la réponse fournie à l'Auditeur général et au secrétariat du Conseil du Trésor; cette réponse actualise les commentaires du ministère concernant l'Étude sur la gestion et le contrôle financiers.

MINISTÈRE DES APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES PROGRAMME DES APPROVISIONNEMENTS - FONDS RENOUVELABLE DES APPROVISIONNEMENTS

Observations et recommandations en date du mois de juin 1975
Commentaires du Ministère en date du mois d'août 1975

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

PLANS D'ACTION

ORGANISATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

1. • Il faudrait définir le rôle du contrôleur de façon qu'il ait l'autorité et la responsabilité supérieures en matière d'approbation des fonctions et systèmes financiers et comptables, sans égard au fait que tous les gestionnaires financiers de l'administration des approvisionnements relèvent de lui sur le plan fonctionnel ou, directement, sur le plan hiérarchique.
2. • Au cours de notre examen, nous avons relevé certains cas de double emploi des fonctions comptables.

Il faudrait déterminer la portée et les raisons du double emploi des fonctions comptables et les éliminer.

- 3 • Il faudrait attribuer à la direction du contrôleur la charge de recueillir les informations relatives aux prévisions d'exploitation et aux demandes de révision des tarifs. Le contrôleur devrait ensuite recommander au comité de gestion les tarifs nécessaires ainsi que les corrections à apporter aux budgets d'exploitation, après avoir étudié les plans financiers avec le secteur de la planification de l'approvisionnement pour s'assurer qu'ils sont conformes aux objectifs et plans à long terme de l'administration des approvisionnements.

Nous sommes d'accord. Nous sommes en train d'étudier les conclusions que des experts-conseils ont tiré de leur examen de l'organisation de la direction du contrôleur. La seconde phase de l'étude consiste à préciser la portée et la nature de l'autorité fonctionnelle du contrôleur dans le Ministère.

Nous déterminerons la portée de tout double emploi des fonctions comptables et l'éliminerons. Les études des fonctions et systèmes financiers qui sont en cours contribueront à la réalisation de cet objectif.

Nous considérons ces décisions comme étant du ressort de la gestion du Ministère. La collecte des données financières relatives aux prévisions d'exploitation et aux demandes de révision des tarifs incombe aux conseillers en gestion financière de chacun des services administratifs. C'est au secteur de la planification des approvisionnements qu'il revient de formuler des recommandations de politique intégrée d'après cette information; il n'y a donc aucune raison apparente de modifier notre système actuel.

1. Le comité de gestion des Approvisionnements et celui des Services sont en train de résoudre cette question. Les cadres supérieurs ayant approuvé le rôle général de la direction du Contrôleur, les conseillers en gestion financière (CCF) ainsi que leur personnel financier relèveront, sur le plan hiérarchique, des directeurs généraux, etc.

Une directive préparée conjointement par les deux SM a été distribuée; les liaisons fonctionnelles et hiérarchiques sont en voie d'être définies avec l'accord des responsables du Programme.

Date d'achèvement - juillet 1976

2. L'étude de l'expert-conseil n'a pas permis de déterminer la portée et les raisons du double emploi des fonctions comptables, et le personnel financier n'a pas eu le temps d'entreprendre des études supplémentaires à ce sujet. Les groupes de vérification du ministère devront nous signaler tous les cas de double emploi des fonctions observés au cours de leurs travaux.

3. Les commentaires du ministère à l'observation 3 ne prévoient aucun changement aux dispositions actuelles dans ce domaine.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Le 26 juin 1975, le comité de gestion du sous-ministre des approvisionnements a approuvé le plan d'action relatif aux systèmes de l'administration des approvisionnements, qui établit une norme d'ensemble des attributions qui concernent les systèmes. Le plan prévoit la définition et la documentation des systèmes existants et des attributions reliées aux données d'entrée, au traitement, au contrôle de la qualité et aux données de sortie; l'élaboration de méthodes visant au bon fonctionnement des systèmes; l'établissement de modalités de mise au point des systèmes et la détermination des responsabilités concernant la définition des priorités; la nomination d'un gestionnaire des systèmes choisi parmi les utilisateurs, le principal client ou le service intéressé au premier chef et à l'autorité duquel seraient soumis les changements autorisés.

Nous sommes d'accord. Nous remplirons sous peu les formules et avons presque terminé la mise à jour du manuel d'administration.

Nous sommes d'accord. Cette tâche est en voie d'achèvement.

Nous sommes d'accord. Le système est déjà conçu et sa mise en oeuvre est presque achevée.

Nous sommes d'accord. Nous prenons actuellement des mesures pour corriger cette anomalie en accroissant les pouvoirs délégués dans le cadre du système d'approvisionnement d'articles normalement stockés.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

4. • L'administration des approvisionnements devrait adopter une seule norme d'ensemble des attributions de chaque groupe intéressé aux systèmes informatiques et donner à chacun des responsabilités et des pouvoirs précis en vue de la mise au point des systèmes et de leur bon fonctionnement par la suite.

DÉLÉGATION DES POUVOIRS

5. • Les formules servant à la délégation des pouvoirs financiers devraient être remplies dès que possible et la section du manuel d'administration relative aux pouvoirs de signature devrait être mise à jour.

6. • Les bureaux de paiement des secteurs des services devraient être informés immédiatement des pouvoirs de payer, prévus par l'article 26, qui sont actuellement autorisés.

7. • Il faudrait mettre en place un système de mise à jour des cartes de spécimen de signature.

8. • La délégation actuelle limitée par inadvertance le pouvoir d'attester la réception des marchandises nouvelles ou nécessaires au réapprovisionnement des stocks.

L'autorité permettant de certifier la réception dans le système d'approvisionnement d'articles normalement stockés devrait être déléguée à des employés occupant des postes où cette autorité peut être exercée efficacement.

4. Terminé

5. Le ministre et le sous-ministre des Approvisionnements ont approuvé, le 19 janvier 1976, les formules destinées à l'administration des Approvisionnements, Imprimerie exclue; celles-ci sont maintenant en voie d'être imprimées en vue de leur distribution. Les modifications nécessaires ont été apportées au manuel d'administration.

Les formules de l'imprimerie ont été conçues et leurs données, mises à jour afin d'être soumises à l'approbation du ministre et du sous-ministre des Approvisionnements avant le 28 janvier 1976. Le manuel d'administration sera ensuite modifié en conséquence.

6. Terminé

7. Terminé

8. Dernièrement, lorsque nous avons déterminé les niveaux de délégation des pouvoirs de signature, nous avons considéré préférable de laisser à la direction du Contrôleur, pour quelque temps, la responsabilité d'accepter les articles du système d'approvisionnement en articles stockés. Pour tenir compte de l'observation de l'Auditeur général, nous devons mener une étude spéciale, premièrement afin d'élaborer pour chacun des centres de réception un procédé comptable permettant d'appliquer ces délégations de pouvoirs et, deuxièmement, pour que les méthodes comptables des bureaux régionaux soient compatibles avec les exigences des systèmes informatiques centraux. Nous prévoyons entreprendre cette étude au milieu de l'été de 1976, si nous disposons des ressources humaines nécessaires à ce moment-là.

Nous sommes d'accord. Le pouvoir de signature correspondant à l'article 27 sera délégué aux personnes chargées de vérifier l'exécution des travaux, la livraison des marchandises ou la prestation des services.

- 9 • pouvoir de l'article 27 (sauf en ce qui concerne les achats du système d'approvisionnement d'articles normalement stockés) devrait être délégué aux directions d'exploitation de l'administration des approvisionnements, et la direction du contrôleur devrait être chargée d'examiner ces autorisations ainsi que de certifier le pouvoir de payer prévu à l'article 26 de la Loi sur l'administration financière.

PAIEMENTS CENTRALISÉS (EXPÉDITIONS DIRECTES)

- 10 • Tant pour les services d'impression commerciale que pour les autres expéditions directes du programme des approvisionnements, il faudrait faire une étude indépendante afin de déterminer s'il serait plus économique et pratique de confier aux ministères et aux organismes clients la responsabilité fonctionnelle de vérifier et d'acquitter les factures des fournisseurs.

10. Le 30 octobre 1975, le comité de gestion du sous-ministre des Approvisionnements a chargé un groupe de travail d'étudier l'incidence des commentaires de l'Auditeur général à ce sujet. La coordination de ce groupe de travail incombe à la direction de la Vérification, de l'administration des Approvisionnements. Cette étude, qui se terminera bientôt, sera suivie d'un rapport au plus tard le 1^{er} avril 1976.

Cette étude devrait tenir compte des méthodes de vérification et de paiement qui sont appliquées à cet égard par chaque ministère client.

- 11 • Si l'étude recommandée ci-dessus conduisait à la nécessité de ne pas décentraliser les paiements, il faudrait élaborer une formule normalisée attestant l'exercice du pouvoir prévu à l'article 27 concernant la réception des marchandises; cette formule servirait à tous les ministères clients pour leurs propres opérations de vérification et de paiement et elle informerait le personnel du programme des approvisionnements de la réception des biens. Les ministères clients seraient responsables au premier chef des méthodes de contrôle interne portant sur l'utilisation de cette formule normalisée.

11. Voir paragraphe 10 ci-dessus.

Nous étudierons cette question en vue de prendre les mesures appropriées.

- 12 • Il faudrait annuler immédiatement les instructions en date du 21 mars 1975 par lesquelles la direction du contrôleur permet d'acquitter les factures des imprimeurs lorsqu'elles sont accompagnées d'un bordereau de livraison signé.

12. Voir paragraphe 10 ci-dessus.

CONTRÔLE DES DÉPENSES - DIVISION DES SERVICES DE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

- 13 • Il faudrait supprimer le mécanisme actuel d'inscription des engagements à l'égard des coûts d'exploitation de la part de la direction du Fonds renouvelable des approvisionnements.
- 14 • Le contrôleur devrait bien définir les attributions entre les directions hiérarchiques et la division des services de comptabilité générale concernant la vérification des factures et des demandes en remboursement de frais de voyage, la tenue des registres à l'appui, l'établissement et la certification des demandes de chèque.
- 15 • Le registre des erreurs commises par les responsables de la vérification a priori et tenu par le personnel de la division des services de comptabilité générale devrait être revu périodiquement par le chef de la division et porté à la connaissance du contrôleur de façon qu'il puisse déterminer les erreurs qui se répètent et évaluer l'efficacité de la vérification.
- 16 • La transmission des chèques aux bénéficiaires par l'intermédiaire des agents des ministères devrait se limiter aux cas approuvés par le sous-ministre, conformément aux recommandations du Conseil du trésor. Le contrôleur devrait établir des mesures de contrôle appropriées concernant la manipulation de ces chèques.

CONTRÔLE DES DÉPENSES - DIVISION DES SERVICES FINANCIERS

- 17 • La vérification de la réception des marchandises dans le cadre du système informatique d'approvisionnement d'articles normalement stockés se fait par mise en correspondance automatique des données figurant sur les bordereaux de réception et sur les factures correspondantes.

Il faudrait contrôler les signatures figurant sur les bordereaux de réception fournis au système de façon que le personnel de bureau qui effectue le pouvoir prévu à l'article 27 puisse se

Nous sommes d'accord. Nous l'avons supprimé.

Nous sommes d'accord.

Nous sommes d'accord. Les méthodes actuelles feront place à un système officiel de rapports mensuels.

Nous sommes d'accord. Nous donnons suite à cette recommandation conformément aux exigences du Conseil du trésor.

Nous sommes d'accord. Nous effectuerons périodiquement des contrôles par sondage, que surveillera de façon indépendante la direction de la vérification comptable des approvisionnements.

13. Terminé.

14. Les cadres supérieurs des Approvisionnements (sauf ceux de l'imprimerie) ont établi, au cours de séminaires tenus en décembre dernier, les fonctions spécifiques des directions hiérarchiques et de celle de la Comptabilité générale, comme les décrivent les matrices de délégation des pouvoirs de signature. L'imprimerie a l'intention de tenir des rencontres d'information semblables en mai 1976, lorsqu'auront lieu les réunions prévues sur les opérations après que les pouvoirs auront été délégués.

15. Terminé.

16. Nous avons présenté au secrétariat du Conseil du Trésor un plan de distribution des chèques aux bénéficiaires de l'extérieur de la Fonction publique. Une étude menée par la direction des Services de gestion nous a permis d'élaborer le plan de distribution des chèques des employés de la Fonction publique, qui a déjà été présenté au Secrétariat du Conseil du trésor.

Date d'achèvement prévue - le 31 mai 1976

17. Etant donné le manque de personnel et la nécessité de mener une étude, comme nous l'avons mentionné au paragraphe sur la délégation des pouvoirs, nous n'avons pas encore commencé à contrôler les signatures sur les bordereaux de réception utilisés dans le système d'approvisionnement en articles stockés. Les dates d'achèvement dépendent donc du déroulement des travaux annoncés au paragraphe en question.

18 • Les responsabilités reliées à la certification, prévue à l'article 26, des comptes correspondant à l'acquisition d'articles et au réapprovisionnement des stocks, ainsi qu'aux services d'expédition directe et de gestion des transports, semblent être mal comprises du fait que le recouvrement de ces comptes est effectué par les ministères clients et doit faire l'objet d'une vérification à ce moment-là.

Il faudrait bien définir les responsabilités des agents financiers exerçant le pouvoir de payer prévu à l'article 26 et leur fournir tous les documents justificatifs avant qu'ils exercent ce pouvoir.

19 • Le contrôleur devrait évaluer les méthodes en vigueur dans chacun des services de gestion des transports à l'égard de la vérification des comptes, après quoi on devrait envisager de déléguer le pouvoir prévu à l'article 27 au service compétent, qui l'exerce en effet à l'heure actuelle.

20 • Il faudrait entreprendre d'étudier les méthodes de vérification a posteriori qu'applique le Service central des voyages pour en évaluer la validité et, s'il y a lieu, établir les lignes directrices ainsi qu'un ordre de priorité.

21 • Avant d'être expédités au bureau des services, les demandes de cheque dûment certifiées ne devraient pas revenir au personnel de bureau chargé de la certification prévue à l'article 27 ainsi que de la tenue du registre des taux de loix.

CONTRÔLE DE LA PAIE

22 • La personne exerçant le pouvoir prévu à l'article 26 à l'égard de la modification de la paie doit avoir suffisamment de renseignements pour pouvoir étudier valablement les documents.

Le contrôleur, par l'intermédiaire des agents financiers des directions de concert avec les agents du personnel, devrait établir et exercer des contrôles suffisants sur la paie.

18. La délégation des pouvoirs de signature définit maintenant les responsabilités des agents financiers. Si la vérification informatique préliminaire révèle des anomalies, la documentation justificative permettant de les analyser en détail sera mise à la disposition des agents financiers.

19. Nous n'avons pas terminé l'évaluation détaillée de la vérification des comptes, mais grâce à de récentes modifications, nous avons délégué à la gestion des transports les pouvoirs dont il est question à l'article 27 de la loi sur l'administration financière. Cette évaluation, qui sera effectuée sous la direction fonctionnelle du Contrôleur, sera entreprise pendant l'année financière qui vient.

20. Nous n'avons pas encore pu entreprendre l'étude en question, mais nous la porterons à notre liste de projets prioritaires de l'été prochain.

21. Terminé.

22. Les contrôles nécessaires seront intégrés aux modalités de vérification des chèques du Receveur général versés aux employés, modalités qui, suite à une étude menée par la direction des Services de gestion, sont maintenant en voie de rédaction.

Date prévue d'achèvement - 31 mai 1976.

Nous sommes d'accord. Nous avons comblé cette lacune.

Nous sommes d'accord.

Nous sommes d'accord.

Nous sommes d'accord. Nous ferons une étude des méthodes de façon que les précautions voulues soient prises dans l'exercice du pouvoir de payer prévu à l'article 26.

Le problème immédiat est maintenant réglé; nous convenons que le contrôleur devrait participer à l'établissement et au maintien de contrôles suffisants sur la paie.

CONTRÔLE DES STOCKS

23 • L'administration des approvisionnements devrait considérer comme prioritaires l'embellissement de stocks optimaux et l'explication des attributions en matière de gestion des stocks.

Nous avons établi les stocks optimaux en fonction des frais d'entreposage, des frais de commande, de l'usage prévu et les stocks de sécurité nécessaires pour satisfaire les objectifs de qualité de service. La responsabilité de la détermination de ces stocks a été établie le 4 avril 1975, avec effet à cette date.

Nous convenons qu'il faudrait dénombrer et concilier les articles représentant la majeure partie de la valeur du stock et que le contrôleur devrait conseiller et approuver les méthodes d'inventaire. La direction de la vérification des approvisionnements surveillera ces méthodes de prise d'inventaire.

Lors du récent inventaire triennal du centre d'approvisionnement de la région de la capitale, la direction de la vérification des approvisionnements a commenté les méthodes d'inventaire et de conciliation, qu'elle a jugées efficaces et de bon rendement.

Nous sommes d'accord.

CONTRÔLE DES AVANCES

25 • Concernant la tenue des registres d'avances permanentes et d'avances de frais de déplacement, il faudrait préciser les attributions de la division des services de comptabilité générale, de la division des services financiers et d'un certain nombre de directions qui tiennent des registres de ce genre, et il faudrait attribuer ces responsabilités au palier où elles peuvent être exercées le plus valablement.

26 • Il faudrait établir des méthodes permettant la conciliation périodique des registres auxiliaires d'avances et des soldes des comptes fiscaux.

Nous sommes d'accord. Nous étudierons la question et, s'il y a des lacunes, nous instaurerons des méthodes de conciliation mensuelle.

IMMOBILISATIONS (Articles en usage)

27 • Il faudrait bien définir les responsabilités de la division de la gestion du matériel et de la direction du contrôleur à l'égard des registres d'immobilisations, et éliminer tout double emploi.

Nous avons mis au point un système efficace de contrôle des stocks d'immobilisations. Le rapport définitif qui sera présenté à ce sujet à la direction avant la mise en œuvre du système tiendra compte des recommandations de l'équipe d'évaluation de l'Auditeur général.

23. Terminé.

24. Terminé.

25. Le Fonds renouvelable des approvisionnements étant maintenant responsable d'administrer ses propres avances permanentes, de voyage et de petite caisse, nous ne tenons pas d'autre compte à cet effet.

26. Etant donné le manque de personnel, la direction du Contrôleur n'a pas entrepris l'étude de ces méthodes.

Date d'achèvement prévue - milieu de l'été de 1976.

27. Le groupe d'étude de la D.S.G. chargé de ce projet cherche à déterminer si le système de contrôle des immobilisations proposé est compatible avec celui que le secrétariat du Conseil du Trésor est en train d'élaborer et qui prévoit l'adoption d'un nouveau système d'inventaire et de codage des immobilisations.

Cette étude, qui dépend des travaux du Secrétariat du Conseil du Trésor, devrait prendre fin au milieu de l'été.

La mise en œuvre du système de contrôle des immobilisations nécessite l'allocation d'années-hommes et de crédits supplémentaires que l'on n'a pas inclus au budget des dépenses 1976-1977. Les cadres ont donc convenu de ne procéder à la mise en œuvre que lorsque le Conseil du Trésor nous aura accordé les ressources nécessaires.

28 • Il faudrait concilier périodiquement les registres auxiliaires d'immobilisations et les registres de dépenses à l'égard des immobilisations imputées aux crédits ministériels (Services et Administration) et de celles achetées par l'intermédiaire du Fonds renouvelable des approvisionnements. Il faudrait également faire la conciliation avec le grand livre du Fonds renouvelable des approvisionnements (compte d'immobilisations).

Voir ci-dessus.

28. Voir paragraphe 27 ci-dessus.

29 • Le système de contrôle des immobilisations en cours d'élaboration devrait présenter au moins les caractéristiques suivantes:

Voir ci-dessus.

29. Voir paragraphe 27 ci-dessus.

- une liste des stocks de chacun des centres de responsabilité, qui devrait leur être envoyée et être tenue à jour;
- des méthodes de redressement rapide des dossiers en cas d'aliénation ou de transfert de biens; et
- une vérification matérielle périodique.

VÉRIFICATION INTERNE

30 • Dans le programme des approvisionnements, la vérification interne a eu une portée limitée jusqu'ici; en particulier, elle n'a comporté ni examen ni évaluation des systèmes informatiques, des méthodes et usages pour la paie ainsi que des opérations des centres régionaux d'approvisionnement.

Il faudrait faire une étude complète de l'étendue de la vérification financière pour veiller à ce que tous les secteurs importants fassent l'objet d'examen, et ce avec une fréquence suffisante.

Nous sommes d'accord. Nous avons donné suite à cette recommandation.

30. Terminé.

31. Terminé.

C'est le Conseil du trésor qui impose la vérification de la direction du contrôleur et du programme d'administration du Ministère, mais c'est nous qui choisissons la méthode à employer. La vérification de la direction du contrôleur et des autres composantes du secteur du soutien central relève à la fois de la direction de la vérification comptable des approvisionnements et de l'administration des approvisionnements et de la direction de la vérification de gestion de l'administration des services. Les vérifications données à contrat s'effectuent sous l'égide commune de ces deux directions et sont défrayées à égalité par les deux administrations. Il est entendu que les deux sous-ministres devraient veiller ensemble à l'exécution des vérifications et à l'application des recommandations.

32. Terminé.

Voir ci-dessus.

33. Terminé.

Nous sommes d'accord. Nous avons donné suite à cette recommandation.

34. Terminé.

Aucune directive du Guide du Conseil du trésor ne demande la création d'un comité ministériel de vérification. Toutes les fonctions qu'assumerait ce comité sont exercées par le comité de gestion du sous-ministre des approvisionnements. Le directeur de la vérification comptable des approvisionnements fait partie d'office de ce comité.

31 • Il faudrait confier, soit à la direction de la vérification de gestion des services, soit à la direction de la vérification comptable des approvisionnements, l'évaluation des besoins de contrôle et la surveillance de la vérification des divisions de la direction du contrôleur qui desservent tant l'administration des Approvisionnements que celle des Services.

32 • L'équipe de vérification chargée d'examiner la direction du contrôleur devrait être aussi responsable de la vérification du programme d'administration du Ministère.

33 • Quant aux vérifications données à contrat au Bureau des services de vérification, la direction de la vérification comptable des approvisionnements devrait étudier périodiquement les programmes de vérification et les feuilles de travail pertinentes pour s'assurer que l'étendue de la vérification répond aux normes convenues.

34 • Il faudrait établir un comité ministériel de vérification, comme le recommande le Guide d'administration financière du Conseil du trésor.

RENTABILISATION ET CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

- 35 • L'objectif du seuil de rentabilité applicable au Fonds renouvelable des approvisionnements devrait être étendu aux secteurs, aux centres de produit et autres centres de responsabilité tels les centres d'approvisionnement régionaux. Il en résulterait sans doute une amélioration de la structure des tarifs d'acquisition. Tous les cas d'écart par rapport à la règle du seuil de rentabilité, dans le cas de centres de produit ou de centres d'approvisionnement régionaux particuliers, devraient être décrits et approuvés par le comité de gestion.

- 36 • Les prévisions d'années-hommes, implicites dans la demande de révision des tarifs présentée au Secrétariat du Conseil du trésor, devraient y être précisées et être approuvées par le Conseil du trésor en même temps que les tarifs.

La haute direction du Ministère est en principe favorable à l'établissement du seuil de rentabilité au niveau auquel les services sont rendus aux clients, et nous travaillerons en ce sens. Plus tard, nous étudierons attentivement la possibilité d'appliquer ce principe aux centres de produit et aux centres régionaux.

Les ministères clients sont avisés de leur budget pour la nouvelle année financière dans une lettre leur indiquant les objectifs en matière de budget des dépenses, lettre qui leur est envoyée au début d'août. Il est donc impossible à l'administration des approvisionnements de prévoir son volume d'affaires avant le mois de septembre au plus tôt, alors qu'elle doit présenter sa demande de révision des tarifs à la fin de juillet au plus tard de façon que les clients puissent tenir compte du prix de nos services dans leur demande lors du budget principal des dépenses. Par conséquent, la prévision du volume d'affaires utilisée pour la demande de révision des tarifs est tout à fait provisoire et trop vague pour permettre de déterminer les années-hommes nécessaires. Ce n'est qu'après que le Conseil du trésor a approuvé les dépenses des clients que l'administration des approvisionnements peut prévoir valablement ses besoins en années-hommes. Cette situation n'invalide pas la structure des tarifs proposée, du fait que les variations des dépenses approuvées sont compensées par un contrôle plus sévère du budget de l'administration des services de façon à pouvoir atteindre le seuil de rentabilité. L'administration des services se propose d'expliquer les années-hommes et les frais de salaires correspondant à chacun des services fournis au moment de la révision des tarifs et elle étudie les conséquences qu'aurait la combinaison des présentations relatives aux années-hommes et aux tarifs.

35. L'administration des Approvisionnements s'oriente dans cette voie, comme nous l'avons indiqué dans nos commentaires. Avant de la soumettre à l'examen des cadres supérieurs, nous refonderons notre demande de révision des tarifs pour 1976-1977. Toutefois, nous ne sommes pas encore en mesure de présenter notre demande au Conseil du Trésor, car nous estimons devoir étudier davantage la mise sur pied complète des centres de produits, y compris l'objectif de rentabilité.

36. Les discussions préliminaires que nous avons engagées avec le secrétariat du Conseil du Trésor à ce sujet ont donné les résultats suivants:

- Dans la présentation sur les tarifs pour 1976-1977 et pour les années suivantes, l'administration des Services expliquera en détail les années-hommes prévues pour chaque service et présentera sur demande les données correspondantes sur les traitements.
- Après 1976-1977, la révision des tarifs et la demande générale d'années-hommes feront l'objet d'une seule présentation au S.C.T. au mois d'août de chaque année. L'administration des Approvisionnements insiste toutefois sur la possibilité de faire plus d'une présentation par an afin de combler les écarts intervenus entre les années-hommes prévues et réelles.

37 • Les principes régissant la demande de révision des tarifs, les annexes qui y sont jointes et les autres informations exigées devraient être établis par le Secrétariat du Conseil du trésor et acceptés par la direction de l'administration des approvisionnements.

38 • Les besoins prévus d'années-hommes du service d'exploitation du Fonds renouvelable des approvisionnements, qui sont liés aux prévisions de dépenses de l'année en cours, devraient figurer dans le Budget principal des dépenses avec ces prévisions de dépenses.

39 • Les tarifs appliqués pendant l'année financière 1975-1976 devraient être révisés pendant l'année en fonction des objectifs de seuil de rentabilité.

Le fond et la forme de la demande de révision des tarifs ont été établis par entente avec le Secrétariat du Conseil du trésor. Nous communiquerons avec lui pour mettre au point des lignes directrices et des instructions officielles et complètes.

Le Budget principal des dépenses indique le nombre des années-hommes autorisées par le Conseil du trésor plutôt que les besoins prévus à ce titre. L'administration des approvisionnements pourrait, uniquement à titre de renseignement, faire figurer les besoins prévus d'années-hommes dans le Budget principal des dépenses. Nous devrions toutefois négocier cette question avec le Conseil du trésor.

L'objectif de seuil de rentabilité établi pour le Fonds renouvelable des approvisionnements est revu chaque année dans le cadre de la révision des tarifs. Cette dernière est une opération complexe, qui demande beaucoup de temps et d'efforts de la part des ministères clients, de l'administration des approvisionnements et du Conseil du trésor. Il serait extrêmement difficile de réviser les tarifs pendant l'année en fonction des écarts positifs ou négatifs du volume des opérations par rapport aux prévisions, du fait que souvent un écart négatif au cours d'un trimestre donné est compensé par des excédents imprévus plus tard dans l'année financière. Ces problèmes de variation dans le temps s'expliquent fréquemment par les difficultés de mouvements de caisse rencontrées par les ministères clients, qui les corrigent au cours de l'année. En outre, les ministères clients auraient beaucoup de mal à évaluer le prix des services de l'administration des approvisionnements si les tarifs changeaient plus d'une fois l'an. Étant donné les fluctuations de prix qui modifient les taux de remise, nous avons pour règle de consigner des rendements dans certains secteurs.

37. Au moment de la demande de révision des tarifs pour 1976-1977, soit au début d'avril, nous communiquons avec le S.C.T. des principes régissant la demande de révision, les annexes qui l'accompagnent etc. Nous avons déjà engagé la discussion avec des représentants de la division de l'évaluation du rendement du S.C.T. pour régler la question de la présentation matérielle des demandes, des indices de rendement à utiliser pour concrétiser les besoins de l'A.A. etc.

38. Les commentaires du ministère à cette observation ne prévoient aucun changement aux dispositions actuelles à cet égard.

39. Nous avons répondu à cette exigence en présentant, dans le Budget des dépenses 1976-1977, le nombre approuvé d'années-hommes pour l'A.A. et les coûts correspondants.

40 • La direction devrait décider avec le Conseil du trésor si les tarifs des services déficataires devraient être révisés ou s'il faudrait établir de nouveaux arrangements avec les ministères clients de façon à attendre le seul de rentabilité.

41 • On ne s'est pas encore entendu sur divers frais, totalisant \$1.5 million, pour des services à fournir en 1975-1976 par un organisme à un autre au sein de l'administration des approvisionnement.

On devrait décider de l'imputation de ces frais et s'assurer sur la nécessité des ressources correspondantes.

42 • Il faudrait étudier les ressources en années-hommes des budgets d'exploitation afin de déterminer les cas où on pourrait renforcer les contrôles, car il est peu probable que la totalité des années-hommes prévues puisse être utilisée.

La direction, de concert avec le Conseil du trésor, prend en effet des mesures pour décider le maintien ou la suppression des services qui restent déficataires. Cette étude se fait normalement à l'occasion de la révision annuelle des tarifs.

L'imputation des frais qui s'élevaient au début à \$1.5 million et qui figurent dans les budgets d'exploitation de 1975-1976 est décidée, de sorte que ces frais n'auront pas de répercussions importantes sur les besoins en ressources de l'administration des approvisionnements.

Dans le système actuel de rentabilisation, les gestionnaires doivent contrôler leurs dépenses en même temps que les revenus réels de façon à demeurer à l'intérieur de leur marge d'exploitation autorisée. Nous contrôlons par ricochet l'utilisation des années-hommes, puisque les coûts de salaires représentent l'essentiel des dépenses d'exploitation. Le comité de gestion étudie chaque mois les effectifs globaux et l'utilisation des années-hommes pour veiller au respect de celles approuvées par le Conseil du trésor. De plus, au milieu de l'année financière, moment où le volume d'affaires et les besoins de ressources sont mieux connus, le comité de gestion passe en revue et modifie les années-hommes et dépenses prévues dans les budgets d'exploitation en tenant compte de celles approuvées par le Conseil du trésor.

RAPPORTS FINANCIERS

43 • Les méthodes de traitement des opérations financières et de production des données financières par ordinateur devraient être simplifiées pour que les rapports sortent en temps opportun et que les conciliations soient plus faciles.

40. Les commentaires du ministère à cette observation ne prévoient aucun changement aux dispositions actuelles à cet égard.

41. Les commentaires du ministère à cette observation ne prévoient aucun changement aux dispositions actuelles à cet égard.

42. Les commentaires du ministère à cette observation ne prévoient aucun changement aux dispositions actuelles à cet égard.

43. Lorsque nous disposerons du personnel nécessaire, nous nous attacherons à présenter ces rapports dans de meilleurs délais.

44. • Il faudrait cesser de produire l'état des gammes de produits à moins d'arriver à en améliorer l'exactitude et l'utilité pour les gestionnaires d'exploitation du service de l'approvisionnement scientifique et technique et du service de gestion de l'organisation, du fait que ces services disposent d'autres rapports appropriés.
45. • Les rapports financiers produits par ordinateur sont envoyés à la division des services de comptabilité générale et aux conseillers en gestion financière avant d'être communiqués aux gestionnaires d'exploitation.
- Ces rapports devraient être communiqués directement aux gestionnaires d'exploitation par la direction des services de rapports financiers au lieu d'être diffusés par l'intermédiaire d'autres groupes.
46. • Les agents administratifs et les équipes financières des directions devraient être chargés de rassembler les informations de comptabilité d'exercice nécessaires à l'établissement des états de fin de mois.
47. • Il faudrait effectuer une étude afin de savoir pourquoi la déclaration des frais de transport et de déplacement est faite indûment dans les états financiers et pourquoi certaines directions désirent tenir leur propre registre de frais de déplacement.
48. • Le traitement des ajouts et modifications apportés à la paie prend beaucoup de temps. Ces délais nuisent à l'exactitude des états financiers produits.
- Il faudrait effectuer une étude afin de déterminer les causes des retards de traitement des mutations de personnel.
44. Aucune autre mesure n'est nécessaire.
45. Nous organisons, pour l'offrir aux divers secteurs, la distribution automatique de ces rapports pendant l'exercice 1976-1977.
46. Les procédures et la formation se sont terminées en décembre 1975. Les pouvoirs de signature ont été approuvés et délégués.
47. Faute de personnel, nous n'avons pas encore entrepris cette étude, mais prévoyons l'effectuer au cours de la prochaine année financière.
48. Faute de personnel, nous n'avons pas encore entrepris cette étude, mais prévoyons l'effectuer au cours de la prochaine année financière.
- Cet état a été d'une utilité restreinte dans certains secteurs, mais il est indispensable dans d'autres du fait que certains des renseignements qu'il donne ne se retrouvent dans aucun autre rapport de gestion; nous devons donc le conserver. L'amélioration du codage a permis d'en accroître l'exactitude et l'utilité.
- Nous sommes d'accord. Nous prenons les mesures voulues pour faire directement la distribution lorsque elle est possible.
- Nous sommes d'accord en principe. À l'heure actuelle, il est difficile d'obtenir des renseignements qui soient complets, correctement codés et produits en temps voulu. Nous nous efforçons de mettre au point un système qui remédie à ces difficultés.
- Nous sommes d'accord.
- Des agents des finances et du personnel effectueraient une étude afin de réduire le temps actuellement nécessaire au traitement des documents.

49 • Il faudrait adopter une méthode unique de déclaration des prix d'acquisition dans les états financiers des gestionnaires d'exploitation afin de ne plus perdre de temps à discuter de cette question.

50 • Il faudrait charger une personne ou un service de concilier chaque mois les rapports de gestion financière avec le grand livre du Fonds renouvelable des approvisionnement, et mettre au point des méthodes de conciliation.

51 • Il faudrait déterminer la nature et la portée du double emploi dans la préparation des rapports financiers et l'opération des systèmes comptables, et éliminer le double emploi.

52 • Il faudrait faire une comparaison annuelle du coût des stocks et des coûts de remplacement pour les articles de grande valeur afin d'évaluer l'incidence des décisions d'achat sur la situation et les opérations financières du Fonds renouvelable des approvisionnements. Cette pratique s'écarterait de l'usage qui consiste à inscrire les stocks à leur prix moyen. Conformément aux principes comptables généralement reconnus et puisque le Fonds renouvelable des approvisionnements est un organisme quasi commercial, il faudrait comptabiliser les stocks au prix coûtant ou au prix du marché (c'est-à-dire au coût de remplacement), en choisissant le moins élevé des deux, dans les états financiers annuels du Fonds.

53 • Les stocks de pétrole figurant au bilan du Fonds renouvelable de la production de défense au 31 mars 1975 devraient être inscrits à la baisse selon la valeur du marché à cette date. Ce redressement nécessitera un débit supplémentaire d'environ \$3,8 millions, au titre des opérations.

En raison des points-d'arrêt normaux de fin de mois et des rejets par l'ordinateur, les rendements réels des marchés et les revenus estimatifs produits par les services d'exploitation, par rapport aux revenus réellement facturés, varient toujours dans une certaine mesure. Si les écrits sont importants, les revenus calculés selon la comptabilité d'exercice figurent dans les états financiers destinés à la haute direction.

Nous sommes d'accord. Ces méthodes sont en cours d'élaboration et de mise en oeuvre.

Nous ferons une étude des rapports financiers pour éviter tout double emploi.

Nous sommes d'accord. Lorsque surviendront des réductions substantielles quant aux prix des articles de grande valeur, nous dévaluerons le stock.

Les stocks de pétrole ont été comptabilisés conformément à la politique du Ministère. Ils ont été inscrits au bilan au prix coûtant, et la différence entre celui-ci et le prix du marché a été mentionnée dans les notes accompagnant les états financiers. À l'avenir, les dévaluations imputables des stocks figureront dans les états de l'année en cours.

49. Nous avons pris les dispositions nécessaires pour que les C.G.F. présentent, au besoin, les recettes officielles provenant des achats de même que celles calculées selon la comptabilité d'exercice; certains centres de produits insistent toutefois pour fournir à leur chef de service les recettes totales, calculées manuellement tous les mois à partir des marchés adjugés, même si l'ordinateur les rejette parfois. Lorsque l'ordre des priorités le leur permettra, les C.G.F. du secteur étudieront cette question.

50. Le service de l'approvisionnement commercial effectue actuellement une étude des méthodes de conciliation, qu'il coordonne pour le compte de l'administration des Approvisionnements. Etant donné le peu de personnel disponible pour cette étude, une date d'achèvement n'a pu être fixée.

51. La division des Systèmes financiers du Contrôleur sera chargée de mener l'étude détaillée du double emploi possible des fonctions de tenue des registres et de comptabilité; la division entreprendra cette étude, récemment approuvée en principe, lorsque les besoins en personnel auront été définis et que la dotation aura commencé, c'est-à-dire en mai 1976.

52. Cette pratique sera mise en oeuvre lorsque le SAC se chargera de la gestion du système d'approvisionnement en articles stockés.

53. La tâche confiée à l'Auditeur général en réponse aux observations qu'il a présentées à la Chambre des Communes dans son rapport sur l'année financière 1975, demeure effective. Comme convenu entre le ministre des Approvisionnements et Services, le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources et le Conseil du trésor, le remboursement au Fonds renouvelable de la production de défense des pertes subies se fera par le biais d'un budget supplémentaire présenté par le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

APPENDIX "FFFF"REPORT OF THE AUDITOR GENERAL - 1975PARAGRAPH 8.16DEFENCE PRODUCTION REVOLVING FUNDOVERSTATEMENT OF INVENTORY VALUEDEPARTMENT PRIMARILY CONCERNED

1. Department of Supply and Services
2. Department of Energy, Mines and Resources

AUDITOR GENERAL'S OBSERVATION

8.16 Defence Production Revolving Fund - Overstatement of inventory value. In anticipation of a domestic shortage resulting from the world oil crisis in 1973, the Defence Production Revolving Fund purchased 26 million gallons of fuel oil at a cost of \$20.8 million, including transport, storage and other costs. In 1974-75 the Fund sold approximately 19 million gallons of this oil to various Government departments at the market price prevailing at the time of delivery which was considerably lower than the original cost. The resultant loss of \$11.2 million incurred by the Fund is reflected in its statement of operations for the year ended March 31, 1975.

The inventory of oil on hand at March 31, 1975, is shown at a cost of \$5 million on the balance sheet of the Fund at that date. However, generally accepted accounting principles require inventories to be valued at the lower of cost or realizable value. If these principles had been followed the value of this inventory would have been approximately \$1.9 million. Our report to the Minister of Supply and Services on the examination of the Fund's account for the year ended March 31, 1975, was qualified because the inventory is reflected in the financial statements of the Fund at a value which is \$3.1 million in excess of realizable value.

The Department has advised us that test-checks will be instituted to determine whether inventory devaluation adjustments are significant and therefore necessary, and that they will observe the accepted accounting principles in valuing inventories to ensure more accurate statements in the future.

EXECUTIVE SUMMARY

This observation relates to the method utilized by the Department of Supply and Services in accounting for the inventory of oil purchased by the Government through the vehicle of the Defence Production Revolving Fund.

The observation raised by the Auditor General concerns the unconsumed balance of the oil inventory which was shown on the Balance Sheet at cost price - approximately \$5 million. The contention of the Auditor General is that the true or realizable value of the inventory at that time was approximately \$1.9 million, with the result that the Fund financial statement reflected a value \$3.1 million in excess of the revenue able to be realized through sales.

In the response to the Auditor General, the Supply Administration stated that the method used to value the oil inventory was consistent with Departmental policy; which was:

1. to identify losses at the time of disposition of the goods and, in exceptional cases, if the goods are to be held in inventory for several years to obtain Parliamentary approval for revaluation, should the market price stabilize at a value below cost;
2. to record the difference between cost and market value of such inventories in Notes to Financial Statements of the Fund.

The decision was taken at the close of the 1974-75 fiscal year to present the oil inventory at purchase cost, as total disposal was expected during the fiscal year 1975-76. Following disposition, a submission for a Parliamentary Appropriation would be made to replace the operating capital of the Fund, thereby providing Parliament with cost visibility.

For future operations, the Supply Administration has agreed with the observation made by the Auditor General, and instructions have been issued to institute test checks on inventory items, and where significant changes are identified, those goods will be revalued to the lower of cost or market price. This circumstance will apply for all Supply Administration Funds or Crown Corporation operations to ensure more accurate financial statements in the future.

CURRENT STATUS

The balance of oil inventory on hand at 31 March 1975 was consumed in the 1975-76 fiscal year and consistent with the enunciated policy, a Supplementary Estimate was presented by the Department of Energy, Mines and Resources and approved by the House of Commons to reimburse the Defence Production Revolving Fund.

APPENDICE «FFFF»

Rapport de l'Auditeur général du Canada - 1975Paragraphe 8.16Fonds renouvelable de la production de défenseSurestimation de la valeur du stockMinistère concerné

1. Ministère des Approvisionnements et Services
2. Ministère de l'Energie, des Mines et des Ressources

Observation de l'Auditeur général

8.16 Fonds renouvelable de la production de défense - Surestimation de la valeur du stock. En prévision d'une pénurie, au niveau national, suite à la crise mondiale du pétrole, le Fonds renouvelable de la production de défense a acheté en 1973, 26 millions de gallons d'huile combustible au coût de \$20.8 millions, ce qui comprend les coûts de transport, d'entreposage et les coûts divers. En 1974-75, le Fonds a vendu environ 19 millions de gallons de cette huile à divers ministères gouvernementaux au prix du marché en vigueur au moment de la livraison, c'est-à-dire à un prix considérablement inférieur au coût initial. La perte de \$11.2 millions due à cette transaction est reflétée dans les états d'exploitation du Fonds pour l'année terminée le 31 mars 1975.

Le stock d'huile en main est montré à un coût de \$5 millions sur le bilan du Fonds au 31 mars 1975. Néanmoins, les principes comptables généralement reconnus exigent que les stocks soient évalués au plus bas du coût ou de la valeur réalisable; or, si ces principes comptables avaient été suivis, la valeur de ce stock aurait été établie à environ \$1.9 millions. Le rapport que nous avons présenté au Ministre des Approvisionnement et Services concernant l'examen des comptes du Fonds pour l'année terminée le 31 mars 1975 comportait une réserve parce que, dans les états financiers du Fonds, les stocks en question sont inscrits à une valeur dépassant de \$3.1 millions la valeur du marché.

Le Ministère nous a informés qu'une vérification par sondage sera effectuée afin de déterminer si des redressements de l'évaluation des stocks seraient justifiés, donc nécessaires; ce sondage permettrait également d'assurer que les principes comptables généralement reconnus pour l'évaluation des stocks sont respectés, afin que les états financiers soient plus précis à l'avenir.

Résumé administratif

Cette observation concerne la méthode qu'a utilisé le ministère des Approvisionnements et Services pour comptabiliser le stock de pétrole acheté par l'Etat par le biais du Fonds renouvelable de la production de défense.

L'observation de l'Auditeur général a trait au solde non utilisé de ce stock de pétrole, qui figure au bilan à son prix coûtant, soit près de 5 millions de dollars. L'auditeur général est d'avis que la valeur réelle ou réalisable du stock à ce moment-là était d'environ 1.9 million de dollars, ce qui veut dire que l'état financier du Fonds indiquait une somme de 3.1 millions de trop par rapport aux recettes réalisables par la vente du pétrole.

En réponse à l'Auditeur général, l'administration des Approvisionnement a déclaré que la méthode utilisée pour évaluer le stock de pétrole était conforme à la politique du ministère qui consiste à:

1. identifier les pertes au moment de l'écoulement des biens et, dans des circonstances exceptionnelles, lorsque ces biens doivent être stockés pendant plusieurs années, à obtenir l'approbation du Parlement pour les évaluer à nouveau, au cas où leur valeur marchande devrait se stabiliser à un prix inférieur à leur prix de revient;
2. noter l'écart entre le prix de revient et la valeur marchande de ces stocks dans les remarques accompagnant les états financiers du Fonds.

C'est à la fin de 1974-1975 qu'on a décidé d'inscrire le stock de pétrole en question à son prix d'achat, étant donné qu'on prévoyait l'écouler en entier en 1975-1976. Après la vente, on comptait demander un crédit parlementaire pour remplacer le capital d'exploitation du Fonds, ce qui aurait donné au Parlement une idée exacte des coûts engagés.

A l'avenir, l'administration des Approvisionnements se conformera à l'observation de l'Auditeur général. Elle a d'ailleurs distribué des instructions demandant la vérification par sondage des articles stockés et, lorsque des changements importants seront relevés, les biens visés seront à nouveau évalués à leur prix coûtant ou à leur valeur marchande, si elle est plus basse. Cette méthode s'appliquera à tous les fonds de l'administration des Approvisionnements et aux opérations des sociétés de la Couronne, pour s'assurer que leurs états financiers seront plus précis à l'avenir.

Situation actuelle

Le reste du stock de pétrole en main au 31 mars 1975 a été consommé au cours de l'exercice 1975-1976, et conformément à la politique énoncée plus haut, le ministère de l'Energie, des Mines et des Ressources a présenté un budget supplémentaire à la Chambre des communes, qui l'a approuvé, pour rembourser le Fonds renouvelable de la production de défense.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General;
Mr. D. Desautel, Director General, Public Accounts,
International Operations;
Mr. J. E. Kirchner, Director General, Audit Operations.

From Supply and Services Canada:

Mr. J. M. DesRoches, Deputy Minister of Supply;

Mr. D. Beatty, Acting Comptroller;
Mr. D. Myhill, Director General, Supply Operations.

From the Treasury Board Secretariat:

Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy
Evaluation.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. R. Chatelain, sous-auditeur général;
M. D. Desautel, directeur général, les comptes publics,
vérifications internationales;
M. J. E. Kirchner, directeur général, travaux de
vérification.

D'Approvisionnement et Services Canada:

M. J. M. DesRoches, sous-ministre des approvisionne-
ments;
M. D. Beatty, contrôleur suppléant;
M. D. Myhill, directeur général, approvisionnements.

Du Secrétariat du Conseil du Trésor:

M. L. M. McGimpsey, directeur, évaluation de la politi-
que financière.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 60

Tuesday, May 18, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 60

Le mardi 18 mai 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session

Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la

trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from Printing and Publishing, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Imprimerie et Édition, Approvisionnements et Services
Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 18, 1976
(74)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11.07 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Blackburn, Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Francis, Leblanc (*Laurier*), Martin, Robinson, Schumacher and Towers.

Other Member present: Mr. De Bané.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada; Mr. R. Dubois, Director General, Special Audits/Inquiries; Mr. J. B. McKnight, Manager, Peat, Marwick, Mitchell & Co., Member of Executive Interchange; Mr. T. C. Dawson, Partner, Touché, Ross & Co., Member of Executive Interchange. *From the Public Service Commission:* Mr. J. J. Carson, Chairman; Mr. K. R. L. Evans, Director of Finance. *From the Department of Public Works:* Mr. G. B. Williams, Deputy Minister; Mr. L. V. McGurran, Assistant Deputy Minister, Finance and Management. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman presented the Seventh Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure as follows:

SEVENTH REPORT
SUB-COMMITTEE ON AGENDA AND PROCEDURE

Thursday, May 13, 1976

Your Sub-committee on Agenda and Procedure met at 12.25 p.m. this day with the following members present: Messrs. Cafik, Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Joyal and Robinson.

In attendance: From the Auditor General's Office: Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch.

Your Sub-committee gave consideration to certain proposals in a letter received by the Clerk of the House, Mr. Alistair Fraser, from the Chairman of the Public Service Commission, Mr. J. J. Carson, as a result of a suggestion made by Mr. Huntington, M.P., at our meeting on February 12, 1976.

As the letter concerned the Public Accounts Committee, it was referred to the Chairman.

For the information of the Committee, the letter is printed:

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 18 MAI 1976
(74)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 07 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (président).

Membres du Comité présents: MM. Blackburn, Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Francis, Leblanc (*Laurier*), Martin, Robinson, Schumacher et Towers.

Autre député présent: M. De Bané.

Témoins: Du bureau de l'Auditeur général: M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada; M. R. Dubois, directeur général, Vérifications spéciales/enquêtes; M. J. B. McKnight, directeur, Peat, Marwick, Mitchell & Co., membre du Programme de permutation des cadres; M. T. C. Dawson, associé, Touché, Ross & Co., membre du programme de permutation des cadres. *De la Commission de la Fonction publique:* M. J. J. Carson, président; M. K. R. L. Evans, directeur des Finances. *Du ministère des Travaux publics:* M. G. B. Williams, sous-ministre; M. L. V. McGurran, sous-ministre adjoint, Finances et gestion; *Du Secrétariat du Conseil du trésor:* M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les Comptes publics pour l'année financière se terminant le 31 mars 1975 et le rapport de l'Auditeur général y afférent soient déferés au Comité permanent des comptes publics.

Le président présente le 7^e rapport du sous-comité du programme et de la procédure qui se lit comme suit:

SEPTIÈME RAPPORT
DU SOUS-COMITÉ DU PROGRAMME ET DE LA
PROCÉDURE

Le jeudi 13 mai 1976

Votre sous-comité du programme et de la procédure s'est réuni à 12 h 25, les membres suivants étant présents: MM. Cafik, Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Joyal et Robinson.

Aussi présents: Du bureau de l'Auditeur général: M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada. *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* M. S. Mensforth, sous-secrétaire, Direction de l'administration financière.

Votre Sous-comité a étudié certaines propositions figurant dans une lettre que le greffier de la Chambre, M. Alistair Fraser, a reçu du président de la Commission de la Fonction publique, M. J. J. Carson, à la suite d'une suggestion faite par M. Huntington, député, lors de notre séance du 12 février 1976.

Étant donné que la lettre relève du Comité des comptes publics, elle a été référée au président.

Pour la gouverne du Comité, cette lettre se lit comme suit:

Ottawa, Ontario
K1A 0M7

March 11th, 1976.

Mr. Alistair Fraser
Clerk of the House of Commons
Room 228-N
Parliament Buildings
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Alistair,

Recently, the minutes of the Public Accounts Committee, February 12, 1976, were brought to my attention. During the proceedings, one of the members, Mr. Huntington, suggested that it would be of value if members of the Committee could receive a presentation offering an overview of public finance and depicting the relationships between the accounts of Canada, the estimates, and the supplementary estimates.

It occurred to me that Mr. Doug Rowland, a former Member of Parliament and currently Assistant Director General, Bureau of Executive Education, Staff Development Branch, could be of considerable assistance in formulating such a presentation.

Many of the Bureau's programs, directed towards senior executives in the Public Service, contain segments dealing with this topic. Moreover, the Bureau has recently conducted a three day seminar on Financial Management and is working with a number of agencies, including the Auditor General, Treasury Board and Department of Supply and Services, in divising programs to meet current requirements.

It would be possible, if the Speaker and the Committee deemed it desirable, for Doug to prepare a condensed program geared specifically to meet the requirements of Committee members as they themselves see them. This is but an example of a service that we could offer if the expertise we have available would meet needs that you would identify. The service could, perhaps, be provided in conjunction with the *Parliamentary Library* and/or Peter Dobell's organization. If this proposal is of interest to you, a presentation could be arranged at a time and location convenient to parliamentarians. Perhaps the whole subject could be best explored in discussions between yourself and Doug.

Yours sincerely,

John J. Carson
Chairman

Your Committee after giving further consideration to the suggestions in this letter and in consultation with the Auditor General and the Deputy Secretary, Financial Administration Branch, Treasury Board Secretariat, agreed to recommend to the Committee that the preparation of this pamphlet be turned over to the Auditor General, the Deputy Secretary, Financial Administration Branch, Treasury Board Secretariat, in conjunction with the Research Officer of the Committee, and that they prepare a draft which will be presented to this Committee for examination and approval during the fall session.

The Chairman called the following items from the Supplement to the Auditor General's Report 1975:

Ottawa, Ontario
K1A 0M7

Le 11 mars 1976.

Monsieur Alistair Fraser,
Greffier de la Chambre des communes
Pièce 228-N
Édifices du Parlement,
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

Le procès-verbal du 12 février 1976 du Comité des comptes publics a été récemment porté à mon attention. Au cours des délibérations, un des membres, M. Huntington, a suggéré qu'il conviendrait que les membres du Comité puissent recevoir un rapport leur donnant une idée générale des finances publiques qui décrirait les rapports entre les Comptes du Canada, le Budget et le Budget supplémentaire.

Il m'est venu à l'idée que M. Doug Rowland, ancien député et directeur général adjoint actuel du Bureau de la formation administrative, Direction du développement du personnel, pourrait être fort utile dans la formation d'un tel rapport.

Beaucoup de programmes du Bureau, qui s'adressent aux fonctionnaires supérieurs de la Fonction publique, traitent en partie de ce sujet. De plus, le Bureau a récemment organisé un colloque de trois jours portant sur la gestion financière et travaille en collaboration avec un certain nombre d'organismes, y compris l'Auditeur général, le Conseil du Trésor et le ministère des Approvisionnements et Services, pour scinder les programmes et satisfaire aux besoins actuels.

Si l'Orateur et le Comité le jugeaient souhaitable, M. Doug Rowland pourrait préparer un programme condensé et tout particulièrement adopté aux besoins des membres du Comité comme ils les convoient. Ce n'est qu'un exemple de service que nous pourrions offrir si les moyens dont nous disposons répondaient à vos besoins. Le service pourrait, peut-être, être assuré de concert avec la Bibliothèque du Parlement et/ou avec l'organisme de Peter Dobell. Si cette proposition vous intéresse, des mesures pourraient être prises pour qu'elle soit présentée à une date et en un endroit qui conviennent aux parlementaires. Le sujet pourrait être mieux étudié au cours de discussions entre vous-mêmes et Doug.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le président
John J. Carson.

Votre Comité, après avoir étudié plus en détail les suggestions figurant à la présente lettre et en collaboration avec l'Auditeur général et le sous-secrétaire, Direction de l'administration financière, Secrétariat du Conseil du trésor, convient de recommander au Comité que la préparation de cette brochure soit confiée à l'Auditeur général, le sous-secrétaire, Direction de l'administration financière, Secrétariat du Conseil du trésor, de concert avec le chercheur du Comité, afin qu'ils préparent un projet qui sera présenté au Comité aux fins d'étude et d'approbation au cours de la session d'automne.

Le président met en délibération les postes suivants du supplément au rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Public Service Commission:

Financial Management and Control Study (pages 242-251).

Department of Public Works:

Financial Management and Control Study (pages 252-256).

The witnesses were questioned.

And questioning continuing.

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

From the Public Service Commission:

Financial Management and Control Study Précis Response Worksheet (See APPENDIX "GGGG").

From the Department of Public Works:

Reply to a question asked by Mr. F. Leblanc (*Laurier*) at meeting of Public Accounts Committee on May 6, 1976 (See APPENDIX "HHHH").

[Later]

A list of questions supplied by the Research Officer, Mr. Adams, for future meetings with the following Agencies or Departments:

Atomic Energy of Canada Limited (See APPENDIX "IIII");

Department of Energy, Mines and Resources and

Energy Supplies Allocation Board (See APPENDIX "JJJJ");

Department of Indian Affairs and Northern Development (See APPENDIX "KKKK").

And questioning continuing.

At 12.40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Commission de la Fonction publique:

Étude de la gestion et du contrôle financiers (pages 242-251).

Ministère des Travaux publics:

Étude de la gestion et du contrôle financiers (pages 252-256).

Les témoins sont interrogés.

L'interrogation se poursuit.

Conformément à la motion adoptée à la séance du 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

De la Commission de la Fonction publique:

Feuille de travail contenant les réponses au résumé de l'étude de la gestion et du contrôle financiers (Voir APPENDICE «GGGG»).

Du ministère des Travaux publics:

Réponse à la question posée par M. F. Leblanc député (*Laurier*), le 6 mai 1976, à la séance du Comité des comptes publics. (Voir APPENDICE «HHHH»).

[Plus tard]

Le chercheur, M. Adams, présente une liste de questions pour les prochaines séances avec les organismes ou ministères suivants:

Énergie atomique du Canada Limitée. (Voir APPENDICE «IIII»);

Ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources et

Office de répartition des approvisionnements d'énergie (Voir APPENDICE «JJJJ»);

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (Voir APPENDICE «KKKK»).

L'interrogation se poursuit.

A 12 h 40, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, May 18, 1976

[Text]

The Chairman: Gentlemen, will you please come to order. Our quorum is 11; however, in our organization meeting the Committee authorized the Chairman to hold meetings; to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, so long as there be at least four members present, and both government and opposition members are present. We now qualify.

Before we commence our hearings with the Public Service Commission, I wish to present to you the Seventh Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure, which reads as follows:

The Subcommittee on Agenda and Procedure met on Thursday, May 13, 1976. Your Subcommittee on Agenda and Procedure met at 12.25 p.m. this day, with the following members present: Messrs. Cafik, Clarke (Vancouver Quadra), Crouse, Joyal and Robinson. In attendance from the Auditor General's office: Mr. Macdonell, Auditor General of Canada; from the Treasury Board Secretariat: Mr. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch. Your subcommittee gave consideration to certain proposals in a letter received by the Clerk of the House, Mr. Alistair Fraser, from the Chairman of the Public Service Commission, Mr. J. J. Carson, as a result of a suggestion made by Mr. Huntington, M.P., at our meeting on February 12, 1976. As the letter concerned the Public Accounts Committee, it was referred to the Chairman. For the information of the Committee, the letter is printed. It reads:

Mr. Alistair Fraser,

Clerk of the House of Commons.

Dear Alistair,

Recently the minutes of the Public Accounts Committee of February 12, 1976, were brought to my attention. During the proceedings, one of the members, Mr. Huntington, suggested it would be of value if members of the Committee could receive a presentation offering an overview of public finance in depicting the relationships between the Accounts of Canada, the Estimates and the Supplementary Estimates.

It occurred to me that Mr. Doug Rowland, a former member of Parliament and currently Assistant Director General, Bureau of Executive Education, Staff Development Branch, could be of considerable assistance in formulating such a presentation. Many of the Bureau's programs directed towards senior executives in the public service contain segments dealing with this topic. Moreover, the bureau has recently conducted a three-day seminar in financial management and is working with a number of agencies, including the Auditor General, Treasury Board and the Department of Supply and Services, in devising programs to meet current requirements. It would be possible, if the Speaker and the Committee deemed it desirable, for Doug to prepare a condensed program geared specifically to meet the requirements of Committee members as they themselves see them. This is but an example of a service that we could offer if the expertise we have available would meet needs that you would identify. The service could, perhaps, be provided in conjunction with the Parliamentary Library and/or Peter Dobell's

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 18 mai 1976

[Interpretation]

Le président: Messieurs, à l'ordre, s'il vous plaît. Notre quorum est de 11 mais le Comité a autorisé le président à tenir des séances, à entendre des témoignages et en autoriser l'impression, même lorsqu'il n'y a pas quorum, tant qu'au moins quatre membres, représentant les divers partis, sont présents. Nous pouvons donc siéger.

Avant de passer à la Commission de la Fonction publique, je désire vous présenter le Septième rapport du sous-comité du programme et de la procédure, qui se lit comme suit:

Votre sous-comité du programme et de la procédure se réunit le jeudi 13 mai 1976 à 12 h 25. Les membres suivants sont présents: M. Cafik, Clarke (Vancouver Quadra), Crouse, Joyal et Robinson. Étaient aussi présents du bureau de l'Auditeur général, M. Macdonell, auditeur général du Canada, et du secrétariat du Conseil du Trésor, M. Mensforth, sous-secrétaire, direction de l'administration financière. Votre sous-comité a étudié certaines propositions que contenait une lettre envoyée par le président de la Commission de la Fonction publique, M. J. J. Carson, au greffier de la Chambre, M. Alistair Fraser, suite à une suggestion faite par M. Huntington, député, lors de notre séance du 12 février 1976. Comme la lettre intéresse le Comité des comptes publics, elle a été renvoyée à son président. Pour la gouverne des membres du Comité, la lettre se trouve ci-après. Elle se lit comme suit:

Monsieur Alistair Fraser,

Greffier de la Chambre des Communes

Monsieur,

Récemment, on a porté à mon attention le compte-rendu de la séance du 12 février 1976 du Comité des comptes publics. Au cours des délibérations, l'un des membres, M. Huntington, a suggéré qu'il serait intéressant pour les membres du Comité d'assister à un exposé expliquant en gros les relations entre les comptes du Canada, le budget des dépenses et les budgets supplémentaires.

J'ai pensé que M. Doug Rowland, ancien député présentement directeur général adjoint, bureau du perfectionnement de la haute direction, direction générale du perfectionnement, pourrait être très utile à la préparation d'un tel exposé. Un grand nombre des programmes du bureau s'adressant aux hauts fonctionnaires traitent souvent de cette question. En outre, le bureau a récemment organisé un séminaire de 3 jours sur la question financière et travaille en collaboration avec un certain nombre de ministères et d'organismes, dont le bureau de l'auditeur général, le Conseil du Trésor et le ministère des Approvisionnements et Services, en vue de concevoir des programmes qui répondent aux besoins actuels. Si le président et le Comité le jugent souhaitable, M. Rowland pourrait préparer un exposé condensé répondant aux demandes des membres du Comité. Ce n'est là qu'un exemple des services que l'on peut lui offrir s'il juge que nos spécialistes pourraient lui venir en aide. Cet exposé pourrait être préparé en collaboration avec la Bibliothèque du Parlement ou l'organisation de Peter Dobell. Si cette propo-

[Texte]

organization. If this proposal is of interest to you, a presentation could be arranged at a time and location convenient to parliamentarians. Perhaps the whole subject could be best explored in discussions between yourself and Doug.

Yours sincerely, John J. Carson, Chairman.

Your Committee after giving further consideration to the suggestions in this letter and in consultation with the Auditor General and the Deputy Secretary, Financial Administration Branch, Treasury Board Secretariat, agreed to recommend to the Committee that the preparation of this pamphlet be turned over to the Auditor General, the Deputy Secretary, Financial Administration Branch, Treasury Board Secretariat, in conjunction with the Research Officer of the Committee, and that they prepare a draft which will be presented to this Committee for examination and approval during the fall session.

Lloyd R. Crouse, Chairman.

• 1110

Gentlemen, I do not see a quorum, so I have put this on the record so that it will be available for a motion when we have a quorum present.

We have with us today witnesses from the Public Service Commission and later the Department of Public Works, besides the Auditor General and his associates, to continued our hearings. In both cases it will concern the financial management and control study. For the benefit of members I will first ask the Auditor General and then Mr. Carson, Chairman of the Public Service Commission, to introduce their associates.

Mr. J. J. Macdonell (Auditor General of Canada): Mr. Chairman, with me this morning in connection with matters relating to the Public Service Commission are Raymond Dubois, the Director General of special audits and inquiries in our office who was a member of the financial management and control study team involved in the Public Service Commission, and Mr. Brian McKnight, a representative of Peat, Marwick, Mitchell and Co. who was the project leader with Mr. Dubois on the Public Service Commission.

The Chairman: Mr. Carson.

Mr. J. J. Carson (Chairman, Public Service Commission): Mr. Chairman, I have beside me Mr. Kenneth Evans, our new Director of Financial Management in the Commission. I have also invited my two new colleagues, Miss Anita Szlazak and John Edwards, my two fellow commissioners, to join me at this meeting this morning, although they will take no responsibility for the past.

The Chairman: Thank you, Mr. Carson. I am sure I express the feeling of all members of the Committee when I say welcome to Miss Szlazak and to Mr. Edwards. We are pleased to have them with us.

Our first item is from the supplement to the Auditor General's report dealing with the financial management and control study, pages 242 to 251. I will ask the Auditor General, Mr. Macdonell, to introduce the subject, and then we can have a statement from the Public Service Commission before we commence our questions.

[Interprétation]

sition vous intéresse, l'exposé pourrait être présenté au lieu et à l'heure qui conviendraient aux parlementaires. Il vaudrait peut-être mieux que les détails soient précisés au cours des discussions que vous aurez avec Doug.

Veuillez agréer, monsieur, mes salutations distinguées. Le président, John. J. Carson.

Après avoir étudié les suggestions que contient cette lettre et après avoir consulté l'Auditeur général et le sous-secrétaire de la Direction de l'administration financière, Secrétariat du Conseil du Trésor, votre sous-comité est convenu de recommander Au comité que l'on laisse l'Auditeur général, le sous-secrétaire, direction de l'administration financière, secrétariat du Conseil du Trésor, et le chercheur du comité préparer cette brochure. A l'automne, le projet de brochure sera présenté au comité pour avoir son approbation.

Le président, Lloyd R. Crouse.

Messieurs, comme nous n'avons pas le quorum, je laisse le rapport en suspens et nous présenterons une motion lorsqu'il y aura quorum.

Nous avons avec nous aujourd'hui des représentants de la Commission de la Fonction publique, et ensuite nous aurons des témoins venus du ministère des Travaux publics. L'Auditeur général et ses hauts fonctionnaires sont aussi avec nous. Dans les deux cas, il sera question de l'étude sur la gestion et le contrôle financier. A votre intention, je vais d'abord demander à l'Auditeur général et à M. Carson, président de la Commission de la Fonction publique, de présenter leurs hauts fonctionnaires.

M. J. J. Macdonell (Auditeur général du Canada): Monsieur le président, j'ai avec moi ce matin pour discuter de la Commission de la Fonction publique Raymond Dubois, directeur général des vérifications spéciales et enquêtes, qui faisait partie de l'équipe de l'étude de la gestion et du contrôle financiers chargée de la Commission de la Fonction publique, et M. Brian McKnight, représentant de Peat, Marwick, Mitchell et Co., directeur, avec M. Dubois, du projet sur la Commission de la Fonction publique.

Le président: Monsieur Carson.

M. J. J. Carson (Président de la Commission de la Fonction publique): Monsieur le président, j'ai à côté de moi M. Kenneth Evans, le nouveau directeur de la gestion financière de la Commission. J'ai aussi invité mes deux nouveaux collègues, M^{lle} Anita Szlazak et M. John Edwards, deux commissaires, qui n'ont rien à voir avec le passé.

Le président: Merci, monsieur Carson. Au nom de tous les membres du comité, je souhaite la bienvenue à M^{lle} Szlazak et à M. Edwards. Nous sommes heureux de les avoir parmi nous.

Nous traiterons d'abord du supplément au rapport de l'Auditeur général ayant trait à l'étude de la gestion et du contrôle financiers, pages 212 à 222. Peut-être M. Macdonell, l'Auditeur général, pourrait-il exposer le sujet, après quoi nous entendrons la déclaration de la Commission de la Fonction publique, puis nous poserons nos questions.

[Text]

Is it agreed that we attach the questions and answers received from the Public Service Commission as an appendix to this day's minutes of proceedings and evidence?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Mr. Macdonell.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Brian McKnight to present a short opening statement on this matter.

The Chairman: Mr. McKnight.

Mr. J. B. McKnight (Peat, Marwick, Mitchell & Co.): Mr. Chairman, our examination was completed in June, 1975, and resulted in the 44 recommendations included in the supplement to the Auditor General's 1975 annual report. The Commission commented on each recommendation in August, 1975, and these comments were published in the annual report next to the appropriate recommendation. The Commission updated its comments to March 31, 1976, and the members of the Committee have recently been provided with the updated comments. I would now like to highlight briefly some of the more significant findings of our study.

The Commission's expenditures more than doubled during the three-year period immediately preceding our study in response to the government's bilingualism policy and a tremendous increase in training and recruiting requirements. During those years the financial function of the Commission grew at a more modest rate and, as a result, had difficulty in keeping pace with the increasing financial management needs of the Commission. There was therefore a need for financial management and control to receive a higher priority through the allocation of greater resources to the financial function and through a reorganization and upgrading of senior financial positions.

The Commission is divided into nine branches and divisions and approximately 225 separate organizational units. At the time of our study, many of the financial responsibilities were delegated to the branches, divisions and responsibility centres without adequate guidance and involvement of senior financial officers. Because of the fragmented nature of the Commission our report recommended that many of the delegated financial responsibilities, including the pre-audit function and maintenance of detailed accounting records, be carried out on a centralized basis to improve over-all control. We also recommended that financial procedures be formalized by the issuance of a comprehensive financial manual, and that senior financial officers provide greater functional guidance to branch, division and responsibility centre financial personnel.

• 1115

We noted a number of internal control weaknesses in the processing of payrolls and in the distribution of payroll cheques. A common problem throughout the government is the lack of involvement of financial officers in the payroll area. In the Public Service Commission, where payrolls make up roughly three-quarters of total expenditures, this problem is especially serious. Therefore, our report recommended that financial officers assume responsibility for the adequacy of internal controls in the payroll area.

[Interpretation]

Êtes-vous d'accord pour que l'on imprime en appendice au compte rendu d'aujourd'hui les questions et réponses que nous a données la Commission de la Fonction publique?

Des voix: D'accord.

Le président: Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Brian McKnight de faire une courte déclaration préliminaire sur la question.

Le président: Monsieur McKnight.

M. J. B. McKnight (Peat, Marwick, Mitchell & Co.): Monsieur le président, nous avons en juin 1975 terminé notre étude à la suite de laquelle nous avons présenté 44 recommandations qui se trouvent dans le Supplément au rapport annuel de l'Auditeur général de 1975. La Commission a commenté chacune de ces recommandations en août 1975; ces commentaires ont été publiés dans le rapport annuel en regard de la recommandation en cause. La Commission a mis ces commentaires à jour le 31 mars 1976. On a fait parvenir ces derniers commentaires aux membres du comité. J'aimerais maintenant résumer les constatations les plus importantes de notre étude.

Les dépenses de la Commission ont plus que doublé au cours des trois années qui ont précédé immédiatement notre étude, à la suite de la politique de bilinguisme du gouvernement et de l'accroissement considérable du nombre des conditions de formation et d'emploi. Pendant ces années, les services financiers de la Commission ne se sont pas agrandis au même rythme, si bien qu'ils n'ont pu répondre aux besoins croissants de la Commission en gestion financière. Il fallait donc accorder la priorité à la gestion et au contrôle financiers en consacrant plus de ressources aux services financiers et en réorganisant et valorisant les postes de direction financière.

La Commission se divise en neuf directions et divisions et environ 225 sections distinctes. Au moment de notre étude, un grand nombre des responsabilités financières étaient déléguées aux directions, divisions et centres de responsabilité sans grande participation et sans grand conseil de la part des responsables des services financiers. Comme la Commission se trouvait bien fragmentée, notre rapport a recommandé que plusieurs des responsabilités financières déléguées, dont la vérification et la mise à jour des registres comptables détaillés, soient assumées par un service centralisé, pour en raffermir le contrôle. Nous avons également recommandé que les méthodes financières soient uniformisées en publiant un guide financier exhaustif et que les responsables des services financiers offrent plus de directives aux agents financiers des directions, divisions et centres de responsabilité.

Nous avons remarqué plusieurs faiblesses du contrôle interne au niveau du traitement de la paye et de la distribution des chèques. Un problème comme à tous les ministères et organismes du gouvernement est le désintéressement des agents financiers vis-à-vis de la paye. À la Commission de la fonction publique, où les traitements et salaires composent à peu près les trois quarts des dépenses totales, le problème est particulièrement grave. Par conséquent, nous recommandons dans notre rapport que les agents financiers soient tenus responsables du succès des contrôles internes dans le secteur de la paye.

[Texte]

At the time of our study there were a number of weaknesses in the system for the processing of expenditures and revenues and, again, our report included detailed recommendations in these areas.

The Commission does not have an internal audit function. We feel that internal audit is an important element in the managerial control process, since it provides a means of appraising the effectiveness and efficiency of financial operations. Our report recommended the establishment of an internal audit function.

We found that the system of budgetary control and financial reporting within the Commission was inadequate. The procedures for the preparation of budgetary submissions to Treasury Board, and the preparation of internal operating budgets, were not documented. Operating budgets were not being effectively prepared, or used as a means of monitoring expenditures. For example, operating budgets, except for those within the budget of the Finance and Administration Services Division, were not broken down into monthly budgets. As a result, meaningful variance analysis was not possible, and managers were not provided with bench-marks against which to compare actual results.

The Commission maintained four separate accounting systems, none of which was integrated with, or promptly reconciled with, the Department of Supply and Services system. In addition, the financial reports received by managers were of very limited, if any, value, because the information was not consistent in format, complete, accurate or timely.

Based on the updated Commission comments and limited discussions with the Director of Finance and his senior staff, 18 of the 44 recommendations have now been implemented, 17 are in various stages of implementation, and 6 have been agreed to, but implementation has not yet started. The remaining 3 recommendations have not been fully accepted by the Commission. These deal with the organization of senior financial personnel and the location of commitment authority and commitment control records.

We have attempted to give you a brief overview of our findings. However, we would be pleased to supply any additional information that is required.

The Chairman: Thank you, Mr. McKnight. We will now ask for a statement from Mr. Carson.

Mr. Carson: Thank you, Mr. Chairman. I would like to say at the outset, Mr. Chairman, that, when the Auditor General's task force had finished with us and we had received their report, we recognized that it was long overdue. We had, as Mr. McKnight has described, been expanding our operation at a really enormous rate. We had not built-in the administrative and financial management superstructure or infrastructure to go along with it. I am sure we would have got around to this in time, but it was enormously helpful to have an independent group come in and make this kind of examination. We found ourselves embarrassed that these things had been allowed to slip in the pursuit of our other objectives, but we set about to repair them just as rapidly as we could. I suppose the most significant first step we took, was to recognize that the combination of finance and administration had placed an unreasonably large burden on one operation. So we split these two, and went out and sought the most qualified Director of Finance that we could find in the public service, and were fortunate in obtaining the services of Mr.

[Interprétation]

Au moment de notre étude, on a relevé plusieurs faiblesses dans le système de traitement des dépenses et revenus et, une fois de plus, on trouve dans notre rapport des recommandations détaillées à ce sujet.

La commission n'a pas de service de vérification interne. Nous croyons que cette fonction est un élément important du contrôle de la gestion puisqu'elle permet d'évaluer l'efficacité et la valeur des opérations financières. Notre rapport a donc recommandé la création d'un service de vérification interne.

Nous nous sommes rendu compte que le système de contrôle budgétaire et de rapport financier de la Commission n'était pas approprié. Les prévisions budgétaires à soumettre au Conseil du Trésor et le budget de fonctionnement interne étaient préparés sans document à l'appui. Le budget de fonctionnement était mal établi et ne servait pas à contrôler les dépenses. Par exemple, à l'exception du budget de la division des services administratifs des financiers, les budgets de fonctionnement n'étaient pas établis de façon mensuelle. Par conséquent, il était impossible d'analyser avec succès les variantes et les administrateurs ne disposaient d'aucun repert pour comparer les résultats.

La Commission avait adopté quatre modes de comptabilité, aucune n'étant même parallèle à celui du ministère des Approvisionnements et services. En outre, les rapports financiers que recevaient les administrateurs étaient presque sans valeur car les renseignements n'étaient pas présentés d'une façon uniforme et n'étaient d'ailleurs ni complets, ni exacts, ni opportuns.

D'après les plus récents commentaires de la Commission et les quelques discussions que l'on a eu avec le directeur des finances et ses hauts fonctionnaires, on a maintenant donné suite à 18 des 44 recommandations, 17 en sont à diverses étapes de mise en vigueur et 6 ont été acceptées mais pas encore appliquées. Les trois dernières recommandations n'ont pas été entièrement adoptées par la Commission. Elles ont trait à la structure de la direction des services financiers, au choix du responsable des engagements et des livres de contrôle de ces engagements.

C'était un bref aperçu de nos conclusions. Toutefois, nous serons heureux de vous fournir tous renseignements supplémentaires qui pourraient nous être demandés.

Le président: Merci monsieur McKnight. C'est maintenant à M. Carson de faire une déclaration.

M. Carson: Merci, monsieur le président. Je dois dire tout de suite que après avoir reçu le rapport du groupe d'étude de l'auditeur général, nous avons reconnu qu'il était dû depuis trop longtemps. Comme l'a dit M. McKnight, notre organisme s'est agrandi à un rythme vraiment accéléré. Nous ne disposons pas d'une superstructure ou infrastructure de gestion financière et administrative pouvant appuyer une telle croissance. Nous y serions sûrement parvenus en fin de compte mais l'étude menée par ce groupe indépendant a été très utile. Nous avons été fort embarrassés par toutes ces petites choses qui s'étaient infiltrées et nous avons entrepris de les faire disparaître le plus rapidement possible. La première mesure importante a été de reconnaître que l'intégration des services financiers et administratifs en faisait beaucoup trop lourd à porter. Nous avons donc séparé les deux et avons cherché le directeur des finances le plus compétent de la Fonction publique. Nous avons eu la chance de trouver M. Evans qui m'accompagne ce matin. Depuis sa nomination, il essaye de mettre en œuvre toutes les recommandations que l'on

[Text]

Evans, who is here with me this morning. He has been addressing himself, ever since, to trying to implement all the recommendations of the Auditor General's Report, and his work is already bearing enormous fruit. The operation is in much better control today than it was a year ago, and I would hope that, if the Auditor General were to come back next year, he would be able to give us a clean bill of health.

The Chairman: Thank you, Mr. Carson. Now before I ask for questions on these items . . .

Mr. Robinson: Mr. Chairman, I would like to make that recommendation right now, that the Auditor General go back and take a look, and hopefully he will come back with a clean report.

• 1120

The Chairman: Thank you, Mr. Robinson. Before I open the meeting for questions I would ask for permission to table today the questions as prepared by our research officer on paragraphs 6.2 and 6.3, questions for Atomic Energy of Canada Limited. These will be tabled today for departments appearing in June. They have all been circulated to members. Is it agreed that they be tabled as an appendix to our *Minutes of Proceedings* of today's meeting?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you.

We will now open the meeting for questions and I have on my list Mr. Martin, Mr. Clarke, Mr. Robinson and Mr. Leblanc. Mr. Martin.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): On a point of order.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman. It was my understanding that there were four sets of questions to be tabled along with the Atomic Energy commission questions today. Is it possible there are four in your hands?

The Chairman: I am sorry, you are quite correct, Mr. Clarke. There are four sets of questions. They have all been circulated to members and they deal not only with questions for Atomic Energy, but also questions for the St. Lawrence Seaway Authority, questions for the Department of Energy, Mines and Resources and Energy Supplies Allocation Board, and questions for the Department of Indian Affairs and Northern Development. Thank you, Mr. Clarke for bringing that oversight to my attention. Our first questioner is Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, I would like to use the example of the financial management control systems that existed or to some extent did not exist in the Public Service Commission as perhaps an indication of the real need within the government service for this over-all office of a chief financial officer.

Before doing so and going into that at greater length I would just like to make it clear, Mr. Chairman, that my question raised in the House in this connection yesterday bore no relation at all to the editorial that I noticed appeared in the *Ottawa Journal*. I was made aware of that editorial this morning. My question had been on my desk for three days. I had tried three times to get the attention of the Speaker and it has been very much on my mind since before Easter.

[Interpretation]

trouve dans le rapport de l'Auditeur général. Son travail porte déjà fruit. On contrôle beaucoup mieux les dépenses que l'an dernier et j'espère que l'an prochain, l'Auditeur général pourra nous dire que tout est parfait.

Le président: Merci, monsieur Carson. Avant de passer aux questions, . . .

M. Robinson: Monsieur le président, j'aimerais recommander dès maintenant que l'Auditeur général aille vérifier que tout est parfait.

Le président: Merci monsieur Robinson. Avant de passer aux questions, j'aimerais vous demander la permission de déposer aujourd'hui les questions qu'a préparées notre chercheur à propos des paragraphes 6.2 et 6.3. Elles portent sur l'Énergie atomique du Canada Limitée. Ces questions concernent les ministères qui comparaitront en juin. On en a déjà distribué des copies aux membres. Êtes-vous d'accord pour qu'on les imprime en appendice aux délibérations d'aujourd'hui?

Des voix: D'accord.

Le président: Merci.

Nous pouvons maintenant passer aux questions. J'ai sur ma liste MM. Martin, Clarke, Robinson et Leblanc. Monsieur Martin.

M. Clarke (Vancouver Quadra): J'invoque le Règlement.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'avais cru comprendre qu'il y aurait quatre séries de questions en plus de celles sur la Commission de l'énergie atomique. Se pourrait-il que vous ayez quatre documents entre les mains?

Le président: Je suis désolé, vous avez tout à fait raison, monsieur Clarke. Il y a bel et bien quatre séries de questions. On les a distribuées aux membres et elles ne portent pas seulement sur l'Énergie atomique, mais aussi sur l'Administration de la Voie maritime du St-Laurent, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie, ainsi que sur le ministère des Affaires indiennes et du développement du Nord. Je vous remercie, monsieur Clarke, de me l'avoir rappelé. Le premier sur la liste est donc M. Martin.

M. Martin: Monsieur le président, j'aimerais me servir de cette question de la quasi absence d'un système de contrôle de la gestion financière à la Commission de la Fonction publique comme un exemple de la nécessité d'un responsable des finances pour tout le service de l'État.

Avant d'expliciter ma remarque, je tiens à préciser que la question que j'ai posée hier en Chambre n'a rien à voir avec l'article paru dans le *Journal* d'Ottawa. On m'en a parlé ce matin. J'avais essayé à trois reprises d'attirer l'attention de l'Orateur et en fait j'y songeais depuis Pâques.

[*Texte*]

The Chairman: Join the club.

Mr. Martin: Yes, but I think the Speaker is very fair, I might add, in that regard. However it took me three days to get on.

The kinds of things that have been indicated in the Auditor General's report relating to the Public Service Commission and financial controls in that particular department, the comments of Mr. McKnight this morning, and to some extent I think the comments of Mr. Carson himself, leave me with the distinct impression that, had an office of chief financial officer been in place in the government service since the time of the Glassco report, that these kinds of observations could never have arisen. I think, had the Auditor General found anything touching on these kinds of things that are reported before us, on which we have heard further comment this morning, the chief financial officer, had he been in place, would have been out of place rather quickly because they are very fundamental matters of financial management control.

When we say that the financial people were not involved in payrolls, now that is an extraordinary comment. I have never known an industrial undertaking from the size of General Motors down to the smallest industry employing three of four people where a financial person was not almost exclusively in charge of the payroll operation. That does not mean to say that they are in charge of the personnel operation, but they certainly are for the payroll operation where the mechanics are put in place relating to the processing and payment individual payroll cheques.

• 1125

It is so fundamental, Mr. Chairman, that I find it strange even to comment on it, yet it is highlighted as one of the areas where financial people were not adequately involved. For the Auditor General, in the very major responsibility he has in his work generally, to find this kind of thing seems to me to be a clear indication that something is not functioning in the over-all direction of financial management control. My concern continues to be that, with all the best intentions in the world, that gap will continue to exist in the future unless some office is specifically charged with responsibility in this area.

I notice that we have the Department of Public Works coming before us this morning. I cannot imagine the Department of Public Works', with all its many responsibilities, functioning without some kind of office—I am sure that they must have one—consisting of the chief architect, or a number of very senior architects, who must have very serious responsibilities relating to design and other aspects of federal structures. I cannot imagine that same department's operating without very qualified engineers of very senior responsibilities having major responsibilities in what the government does in the area of new structures.

It seems to me that there is an analogy here. The same thing applies in financial management controls. You need some office, at a very senior level, of people who have the credentials, the ability and the background to ensure that for a \$40-billion enterprise—which is what the federal government is today—correct and adequate financial controls are in place throughout the system. They should have the power to ensure that these are in place; if they are not in place, they should have the authority to do something about it, and they should also have the ability to ensure that there is adequate staff throughout these various areas to see that that control system works.

[*Interprétation*]

Le président: Vous n'êtes pas le seul.

M. Martin: Non, mais il faut dire que l'Orateur est toujours très juste. Toutefois, il m'a fallu trois jours avant d'avoir l'occasion de poser ma question.

D'après les commentaires que contient le rapport de l'Auditeur général au sujet de la Commission de la Fonction publique et de ses contrôles financiers, les commentaires que M. McKnight a fait ce matin, et dans une certaine mesure ceux de M. Carson lui-même me donnent l'impression que si le poste de responsable des finances avait été créé au moment de la publication du rapport Glassco, on n'aurait jamais été obligé de faire de telles remarques. S'il y avait eu un tel responsable des finances et que l'Auditeur général avait quand même pu souligner les mêmes faits, le premier aurait dû démissionner car il s'agit de principes fondamentaux du contrôle de la gestion financière.

Quand on pense que les Services financiers ne s'occupaient pas de la paie, c'est tout de même extraordinaire. Je ne connais pas une entreprise, qu'elle soit aussi importante que General Motors ou si petite qu'elle n'emploie que trois ou quatre personnes, où ce n'était pas un agent financier qui s'occupait presque exclusivement de la paie. Cela ne veut pas dire que les Services financiers s'occupent du personnel mais ils s'occupent en général des mécanismes de traitement et de paiement des chèques de paie.

C'est tellement fondamental, monsieur le président, que je trouve étrange d'en parler, et pourtant on le souligne comme étant un secteur auquel les financiers n'ont pas vraiment participé. Pour l'Auditeur général, dont c'est là une des responsabilités importantes, à trouver ce genre de choses me semble être une indication évidente que quelque chose ne va pas dans l'ensemble du contrôle de la gestion financière. Je continue à m'inquiéter du fait que même avec les meilleures intentions du monde, cet écart va continuer d'exister à l'avenir, à moins qu'un bureau ne soit chargé de s'en occuper plus précisément.

Je remarque que le ministère des Travaux publics comparait ici ce matin. Je ne puis m'imaginer ce ministère, qui a tant de responsabilités, fonctionner sans ce genre de bureau. Je suis certain qu'ils doivent en avoir un. Il doit comprendre un architecte en chef, ou un certain nombre d'architectes chevronnés qui doivent avoir des responsabilités très sérieuses ayant trait à la conception et à d'autres aspects des constructions fédérales. Je ne puis m'imaginer ce ministère fonctionnant sans des ingénieurs compétents ayant des responsabilités importantes dans les nouveaux immeubles du gouvernement.

Il me semble qu'il y a ici une analogie. La même chose s'applique au contrôle des gestions financières. Il vous faut un bureau, pour des gens haut placés qui auraient le pouvoir, la compétence et la formation nécessaires pour garantir qu'une entreprise de \$40 milliards de dollars, ce que représente le gouvernement fédéral aujourd'hui, soit soumise à des contrôles financiers conformes et suffisants dans tout ce système. Ce bureau aurait le pouvoir de s'assurer que tout est vraiment en place et si tout n'est pas en place, il aurait le pouvoir d'intervenir. Il pourrait également s'assurer que le personnel suffit dans tous les divers secteurs à faire fonctionner ce système de contrôle.

[Text]

I do not mean to set upon the Public Service Commission particularly in this regard, because it would be very unfair. But it seems to me that it is an example before us this morning. In the short time we have available, we have to look at these examples that come before us. I simply point it out as, perhaps, a good example of what would not, in my view, have happened if there were an office of a chief financial officer to ensure that adequate financial management control systems were in place throughout the Government of Canada.

The Chairman: Did you have a question, Mr. Martin?

Mr. Martin: Mr. Chairman, no. I just wanted to register that comment, and let it go at that.

The Chairman: Thank you, Mr. Martin, for your observation and recommendation. Gentlemen, I hope you will bear with me . . .

Mr. Martin: I do get a reaction?

The Chairman: As you note, we have these two items, and somewhere around 12 o'clock we should get over to the other one. So if you can keep your observations and your recommendations a little shorter, perhaps . . .

Mr. Martin: Could we have a reaction?

The Chairman: Mr. Carson would like to respond.

Mr. Carson: Mr. Chairman, I do not think it would be proper for me to get into the debate on the appropriateness of a comptroller general or a chief financial officer. I would like to pick up Mr. Martin's point, though. We have accepted the Auditor General's recommendation that this payroll verification function should be done in the financial management portion of the Commission. But I do want to assure you that it was done under separate scrutiny prior to our acceptance of this. The fact that it was done in the personnel shop instead of the finance shop was administratively convenient, but the personnel people regarded themselves as having a trust function on behalf of the financial management people to verify anything issued by a line manager. We did not have unbridled authorization of payroll expenditures. There was a verification. The Auditor General's staff has challenged whether we had the right people verifying it. I do not think, however, even they would say that the finance officer has a monopoly of virtue in the organization. There are other functionaries that we have to trust, and we in the past did. We think this is a better alignment of responsibility now.

The Chairman: Thank you, Mr. Carson.

Mr. Clarke.

• 1130

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. I note, Mr. Chairman, that there are three recommendations that are not agreed upon between the Auditor General and the Public Service Commission, and Mr. McKnight referred to them. I wonder if we could have them identified more precisely and perhaps a little description of the problems that exist.

[Interpretation]

Je ne veux pas vraiment donner cette responsabilité à la Commission de la Fonction publique, ce serait injuste. Il me semble que nous avons devant nous un exemple ce matin. Nous avons peu de temps pour étudier les exemples qu'on nous cite. J'ai simplement souligné ici un bon exemple de ce qui ne serait pas arrivé à mon avis, si on avait eu un bureau et un agent financier en chef pour s'assurer que les contrôles de la gestion financière adéquats sont en place partout au gouvernement du Canada.

Le président: Avez-vous une question, monsieur Martin?

M. Martin: Non, monsieur le président. Je voulais simplement faire ce commentaire, c'est tout.

Le président: Merci, monsieur Martin, de votre observation et de votre recommandation. Messieurs, j'espère que vous serez patients . . .

M. Martin: Est-ce qu'il y a une réaction?

Le président: Comme vous le voyez, nous avons ces deux articles et, vers midi, nous devons passer à l'autre question. Si vous voulez bien faire des observations et des remarques, un peu plus courtes, sans doute . . .

M. Martin: Est-ce que je pourrais avoir une réponse?

Le président: M. Carson veut y répondre.

M. Carson: Monsieur le président, je ne crois pas qu'il soit juste que je m'engage dans une discussion concernant la convenance d'un contrôleur général ou d'un agent des finances en chef. J'aimerais quand même parler de la question qu'a soulevée M. Martin. Nous avons accepté les recommandations de l'Auditeur général et cette vérification de cette masse salariale doit être faite par le bureau de gestion financière de la Commission. Je dois vous dire que cela a été fait sous surveillance avant que nous l'acceptions. Le fait que cela a été fait par la Division du personnel plutôt que par la division des finances c'est que c'était plus facile du point de vue administratif, mais la Division du personnel a considéré qu'elle agissait en confiance au nom de la Division financière, en vérifiant tout ce qui émanait de la direction. Nous n'avons pas reçu d'autorisation illimitée concernant les dépenses de la masse salariale. Il était question d'une vérification. Le personnel de l'Auditeur général s'est demandé si nous avions des gens qualifiés pour le faire. Je ne crois pas toutefois que même eux pourraient dire que l'agent des finances ait le monopole de vertu dans l'organisation. Nous devons faire confiance à d'autres fonctionnaires, et nous l'avons fait par le passé. Nous pourrions mieux répartir les responsabilités.

Le président: Merci monsieur Carson.

Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci monsieur le président. Je remarque que l'Auditeur général et la Commission de la fonction publique ne sont pas tombés d'accord sur les trois recommandations que leur a présentées M. McKnight. Je me demande si nous pourrions obtenir des précisions à ce sujet et une description peut-être des problèmes qui existent.

[Texte]

The Chairman: Mr. McKnight.

Mr. McKnight: The three recommendations. The first one is on the first page; it is the bottom recommendation, which suggests the creation of a position of Director General, Finance and Administration Services. What the Commission has done is to create a Director of Finance. The Director General, Finance and Administration is not in place at the present time.

The next one is on page 4, and it is the last recommendation, where we have suggested that commitment certificate authority under Section 25 of the Financial Administration Act be centralized in Financial Services. Commitment authority is still with Responsibility Centre Managers.

I think the third one is on page 12 and also deals with commitment authority, and it really goes hand-in-hand with the recommendation on page 4. It deals with the location of commitment control records. If you are going to have commitment authority in Responsibility Centres, then you have to have the commitment control records there. So those two really go hand-in-hand.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Carson: Mr. Chairman, would Mr. Clarke like me to respond? I will deal with the organization question, because we are really not at variance with the objectives of the Auditor General in this at all.

Last year when the Prime Minister asked me to remain on for another year to work with the Joint Senate and House of Commons Committee and to engage in extensive consultations with the staff associations on changes that might be made to the Public Service Employment Act, I really had to get some administrative relief on a temporary basis, so we borrowed an executive director from the temporary assignment pool of the Treasury Board and established that functionary as really my alter ego on all administrative issues. Whether my successor will want to keep an executive director in place as an organizational arrangement I have no idea. It was an enormous help to me, because it freed me to spend as much time on the outside assignments that I was undertaking during the past year.

It was during this period, with an executive director in place, taking total administrative responsibility, that the Director of Finance position was created. We separated administration from finance in order to give the emphasis to the finance function that we felt it warranted, and our previous Director of Finance and Administration is concentrating his exclusive energies on our administrative problems, which are also extensive. The Director of Finance reports directly to me at this moment. I would assume that he would report directly to my successor the Chairman.

I feel that that really goes to the heart of what the Auditor General's objective was. The business of titles, it seems to me, is less important here. Where does the financial management function report? Does it report directly to the chief executive officer of the organization or not? At the current moment it does.

[Interprétation]

Le président: Monsieur McKnight.

M. McKnight: Au sujet des trois recommandations, la première se trouve à la première page, au bas de la page, elle propose la création du poste de directeur général du service des finances et de l'administration. La Commission a créé le poste de directeur des finances. Le poste de directeur général des finances et de l'administration n'est pas encore créé actuellement.

La prochaine recommandation, à la page 4, est la dernière recommandation où nous avons proposé que le contrôle des engagements prévus à l'article 25 de la Loi sur l'administration financière soit centralisé dans les services financiers. Le contrôle des engagements est toujours la responsabilité des directeurs de centres.

La troisième recommandation se trouve je pense à la page 12 et traite également du contrôle des engagements, et elle va main dans la main avec la recommandation de la page 4. Cela a trait à l'emplacement des dossiers concernant le contrôle des engagements ... Si vous devez avoir un contrôle des engagements dans des centres de responsabilités, il faut également que les dossiers se trouvent au même endroit.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Carson: Monsieur le président, M. Clarke veut-il que je lui réponde? Je vais tout d'abord parler de la question de l'organisation, car nous ne sommes pas vraiment en désaccord avec les objectifs de l'auditeur général.

Lorsque le premier ministre m'a demandé l'an passé de demeurer encore une autre année afin de travailler avec le comité conjoint du Sénat et de la Chambre des communes pour avoir de nombreux échanges avec les associations d'employés sur les changements qui pouvaient être faits à la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique, il m'a fallu en fait diminuer de façon temporaire mes fonctions administratives. Nous avons donc emprunté un directeur administratif du goupe du personnel temporaire du Conseil du Trésor, qui m'a remplacé pour toutes les questions administratives. Quant à savoir si mon successeur voudra conserver ce directeur administratif d'organisation, je ne sais pas. Ce directeur m'a beaucoup aidé, car il m'a libéré et j'ai pu passer ainsi beaucoup de temps l'an passé à d'autres travaux qui m'étaient assignés.

C'est au cours de cette période, alors que mon directeur administratif était en poste, et qu'il s'acquittait de la totalité de mes fonctions administratives, que le poste de directeur des finances a été créé. Nous avons divisé l'administration et les finances afin de donner plus d'importance à la fonction finances, ce qui était nécessaire à notre avis, et notre ancien directeur des finances et de l'administration a pu canaliser son énergie pour la solution des problèmes administratifs qui étaient également énormes. Le directeur des finances relève de moi directement pour le moment. Je suppose qu'il relèvera directement de mon successeur, le président.

J'ai l'impression que c'est exactement ce que l'Auditeur général a dans l'idée. Toute cette question de titres me semble moins importante ici. De qui relève la fonction de gestion financière? Est-ce qu'elle relève directement de l'administrateur en chef de l'organisation ou non? Pour le moment, c'est le cas.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Carson.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Is this Director of finance officers for Toronto and Montreal by April 1976.

Mr. Carson: Yes.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I note, Mr. Chairman, that there was an attempt made or steps taken to recruit finance officers for Toronto and Montreal by April 1976. Now it is the middle of May. Is there any further comment on those two appointments?

Mr. Evans (Director, Financial Management, Public Service Commission): Yes, Mr. Chairman. The finance officer at Toronto is in place, and the one in Montreal has been recruited. I think he starts work next week.

The Chairman: Thank you, Mr. Evans.

• 1135

Mr. Carson: Thank you, Mr. Evans. Mr. Chairman, would you like Mr. Evans to comment on the next questions in which we have not satisfied Mr. McKnight? I would like to ask Mr. Evans to respond to these. I think, in general, we are keeping an open mind on the issue, but perhaps Mr. Evans could elaborate on that.

The Chairman: Yes. Thank you, Mr. Carson. Mr. Evans.

Mr. Evans: This question of where and by whom commitment control should be exercised is one, Mr. Chairman, that has exercised the minds of the Cabinet, I think, ever since the control of the treasury, the loss of that responsibility, was given to deputy ministers in 1969.

I know it was studied by Treasury Board when they were bringing out the guide on financial administration in 1973. This is a quote from their Financial Control of Expenditures, wherein they say:

Authority to give commitment certificates should be delegated either to managers with spending authority or to officers delegated payment authority, depending on where it best meets the operational requirements of the department to maintain records of undischarged commitments.

We have a system in force in the Public Service Commission at the moment which places this responsibility on the responsibility centre manager. He is the person who has the signing authority to incur expenditure against the budget. He is in the best position to note right away what he is committing, and it also enables him to keep a running record, in conjunction with the monthly financial management reports, to having an up-to-date view of where he stands in spending his budget.

Now, to bring this into the central area, the finance division would, in a way be a duplication, because the amount of commitment records more or less ties in with the number of payments that are eventually going through. So we double our paper work-flow in that, and we would also have to keep the financial records in order to certify for the responsibility centre manager.

[Interpretation]

Le président: Merci, monsieur Carson.

Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Est-ce que le directeur des finances est M. Evans?

M. Carson: Oui.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je remarque, monsieur le président, qu'on a pris des mesures pour recruter des agents financiers pour Toronto et Montréal pour le mois d'avril 1976. Nous en sommes maintenant au milieu du mois de mai. Est-ce que vous avez d'autres remarques à faire concernant ces deux nominations?

M. Evan (directeur, gestion financière, Commission de la Fonction publique): Oui monsieur le président. L'agent des finances de Toronto est en poste et celui de Montréal a été recruté. Je pense qu'il doit commencer à travailler la semaine prochaine.

Le président: Merci, monsieur Evans.

M. Carson: Merci, monsieur Evans. Monsieur le président, voudriez-vous que M. Evans complète la réponse qui n'a pas satisfait M. McKnight? Nous gardons l'esprit ouvert, mais M. Evans trouveras peut-être d'autres détails à ajouter.

Le président: Très bien. Merci, monsieur Carson. Monsieur Evans.

M. Evans: La question de savoir où le contrôle de l'engagement des fonds et qui devrait l'exercer a toujours été à l'étude du Cabinet, depuis le jour où la responsabilité en a été donnée au sous-ministre en 1969.

Je sais que le Conseil du Trésor l'a également étudiée au moment de l'élaboration de son guide sur l'administration financière en 1973. Je citerai le passage suivant du contrôle financier:

Le pouvoir de délivrer des certificats d'engagements des fonds devrait être délégué soit au directeur chargé des dépenses ou au fonctionnaire chargé des paiements, selon que l'un ou l'autre répond le mieux aux exigences opérationnelles du ministère pour tout ce qui touche au maintien des dossiers concernant les engagements non encore terminés.

Le système actuel, au sein de la Commission de la Fonction publique, délègue cette responsabilité au directeur central. C'est lui qui signe les accords de dépenses au budget. C'est lui qui est le mieux en mesure de noter aussitôt les sommes qu'il engage, ce qui lui permet également de tenir à jour un dossier de tout ce qu'il a dépensé au budget, parallèlement au rapport mensuel d'administration financière.

Le fait de déléguer ce pouvoir au secteur central, soit à la division financière, reviendrait à créer un double emploi, parce que le total des dossiers concernant les fonds engagés correspondent plus ou moins au nombre de paiements qui sont effectués. On doublerait ainsi notre charge de travail, et cela nous obligerait également à tenir des dossiers financiers qui serviraient de garanties auprès du directeur du centre de responsabilités.

[Texte]

We feel at the moment that this is an effort which we cannot justify in view of the way we are trying to overcome the backlog of work as reported by the Auditor General, and also we feel that it is better to leave it with the responsibility centre manager so that he does have a control and feels that he is managing his own area.

I agree that it is something we will look at in the future. We are looking into a reorganization of financial management data gathering and data reporting. In conjunction with that, it is possible we might, through the use of data terminals or something like that, find a means of bringing the information in fairly easily. But at the moment, it is not practical.

The Chairman: Thank you, Mr. Evans. Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I am not quite clear on the disposition of this recommendation in connection with the positions of Executive Director and Director of Finance. Now Mr. Evans, I understand, is the Director of Finance. Is there also an Executive Director?

Mr. Carson: Not at the moment. He left us to assume responsibilities with the Department of the Environment and I deliberately did not replace him until the new Chairman is in place. I feel that this is an organizational decision that he should take.

Mr. Leblanc (Laurier): That is fair enough.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): When did he leave, Mr. Carson?

Mr. Carson: The first of May.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I see. So that the position was filled and has just been vacated.

Mr. Carson: But at the time he departed I asked the Director of Finance to report directly to me as the Chief Executive Officer.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Right. How long was the Executive Director there?

Mr. Carson: One year.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): And during that year, he did report to you.

Mr. Carson: The Executive Director was my alter ego and the Director of Finance reported to him.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): All right. Perhaps I could direct this to the Auditor General or to Mr. McKnight: Where then does the disagreement lie in this point?

The Chairman: Mr. Macdonell or Mr. McKnight. Mr. Macdonell?

Mr. Macdonell: Well, I think from the way the Chairman of the Public Service Commission has explained it, there is no disagreement at all at this point. I think our broad position applies not only to the Public Service Commission but to all departments. As set out in the supplement to our report, Chapter IX, it is our view that the senior financial officer in a department, by whatever title he is called, whether it is director of finance or comptroller, or what have you, should respond directly to the head of that department or agency. As of today, and since May 1 as the Chairman said, that is the position in the Public Service Commission.

[Interprétation]

Nous pensons que cette solution ne se justifie pas, étant donné que nous essayons à l'heure actuelle d'en finir avec tous nos arriérés qu'a mentionné l'auditeur général. et parce que nous estimons plus logique d'en laisser la responsabilité au directeur du centre des responsabilités, pour qu'il ait bien en main son secteur.

C'est évidemment une solution qu'il faudra réétudier à l'avenir. Nous envisageons d'ailleurs la réorganisation de tout ce qui touche aux recueils et à la compilation des données concernant l'administration financière. Parallèlement, grâce à l'utilisation de terminaux de données, nous pourrions peut-être trouver le moyen de recueillir facilement l'information. Pour l'instant, le système n'est pas pratique.

Le président: Merci, monsieur Evans. Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, je ne suis pas sûr de comprendre ce à quoi vise la recommandation concernant les postes de directeur exécutif et de directeur des finances. M. Evans est bien directeur des finances, n'est-ce pas? Y a-t-il également un directeur exécutif?

M. Carson: Pas pour l'instant. Notre directeur exécutif nous a quitté pour assumer d'autres responsabilités au sein du ministère de l'Environnement. J'ai décidé délibérément de ne pas le remplacer jusqu'à ce que le nouveau président soit en place. Il s'agit d'une décision concernant l'organisation du ministère et que, à mon sens, ce dernier devrait prendre.

M. Leblanc (Laurier): Cela me semble juste.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Quand vous a-t-il quitté, monsieur Carson?

M. Carson: Le premier mai.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je vois. Donc, le poste existait mais est pour l'instant inoccupé.

M. Carson: Au moment de son départ, j'ai demandé au directeur des finances de me faire rapport directement, puisque je suis l'administrateur en chef.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Très bien. Depuis combien de temps le directeur exécutif occupait-il son poste?

M. Carson: Depuis un an.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Et pendant cette année, c'est à vous qu'il rendait des comptes.

M. Carson: Le directeur exécutif était en quelque sorte mon alter ego et c'est à lui que le directeur des finances rendait des comptes.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Très bien. Je m'adresse maintenant à l'auditeur général ou à M. McKnight: Dans ce cas, à propos de quoi ne vous entendez-vous pas?

Le président: Monsieur Macdonell ou monsieur McKnight. Monsieur Macdonell?

M. Macdonell: D'après les faits expliqués par le président de la Commission de la Fonction publique, il n'y a aucun point de désaccord. Notre position s'applique non seulement à la Commission de la Fonction publique, mais à tous les ministères. Comme le précise le chapitre 9 du supplément de notre rapport, nous estimons que l'agent financier en chef d'un ministère, qu'il se fasse appeler le directeur des finances ou le contrôleur, doit rendre des comptes directement au chef de son ministère ou de l'organisme. Désormais, et depuis le 1^{er} mai, comme l'a précisé le président, voilà quelle sera la position de la Commission de la Fonction publique.

[Text]

I will go a little further and say that should the new Chairman choose to revert to the former arrangement whereby the Director of Finance reported to the Chairman through the Executive Director, that of course is his prerogative. It is equally our responsibility to hold our views on this matter and we do not back down from what we have said in our report. We think the senior financial officer should in all cases have a direct line of reporting and accountability and responsibility to the head of the agency or department, sir.

The Chairman: Thank you. Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman. I would first like to bring to the attention of members of the Committee some statements made by Mr. Maxwell Henderson, a former Auditor General, to which I take exception, and I am sure that all members of this Committee do as well.

I quote from the *Toronto Star* of Thursday, May 6, 1976, where he says:

M.P.s have little regard for Parliament and no regard at all for the concept of balancing the budget or living within the country's means.

He also makes another statement that I take exception to. He says:

The actions of our elected representatives in the House, on parliamentary committees and in their daily contacts with the public left me with the impression that the country's real needs always seem to come last.

Mr. Chairman, I want it on the record that I take exception to this kind of personal attack, I feel aggrieved by it and I think Mr. Maxwell Henderson should be well censured for it. I am quite sure the members of this Committee are most dedicated members of Parliament and they are certainly interested in seeing that the committees work and they are doing a job to the best of their ability.

Having said that, I would now like to ask a couple of questions of Mr. Carson with regard to some other comments that he made.

The Chairman: I might say, Mr. Robinson, that...

Mr. Robinson: We have Mr. Carson here, and I think the two questions I want to ask him are important for that reason.

The Chairman: Continue.

Mr. Robinson: First of all, Mr. Henderson said:

The need for restraint in government spending seems to be something our legislators, particularly in Ottawa, just do not understand and certainly not government bureaucrats, few of whom have ever known what it is to meet a payroll,

I wonder if Mr. Carson would care to comment on that in so far as so-called government bureaucrats are concerned. He also predicted there would be 800,000 federal civil servants by 1980. I wonder if you would care to comment on that from your position in the public service.

[Interpretation]

J'ajouterais même que si le nouveau président choisit de revenir à la formule précédente par laquelle le directeur des finances rendait des comptes au président par l'intermédiaire du directeur exécutif, c'est son droit. Par ailleurs, nous avons la responsabilité de nous en tenir aux opinions qui ont été exprimées dans notre rapport, et nous ne les renions pas. Nous estimons que l'agent financier en chef devrait dans tous les cas rendre des comptes directement et être responsable directement au chef de l'organisme ou du ministère.

Le président: Merci. Monsieur Robinson.

M. Robinson: Merci, monsieur le président. J'aimerais attirer l'attention des membres du comité sur certaines déclarations qu'a faites un ancien Auditeur général M. Maxwell Henderson, déclaration que je n'accepte aucunement et que les membres du comité n'accepteront certainement pas non plus.

Je vous cite une première déclaration rapportée par l'édition du 6 mai 1976 du *Toronto Star*:

Les députés «ne s'inquiètent que peu du Parlement et ne s'inquiètent aucunement d'équilibrer le budget ni de vivre au-dessus des moyens du pays.»

Il déclare également autre chose avec quoi je ne suis pas d'accord.

«Les gestes posés par nos représentants élus à la Chambre, aux comités parlementaires et dans leur contact quotidien avec le public m'ont laissé l'impression que les besoins réels du pays semblaient venir toujours en dernier.

Monsieur le président, je veux dire officiellement que je n'accepte pas ces attaques personnelles. Cela me semble être une insulte. M. Maxwell Henderson devrait être blâmé pour avoir dit cela. Les membres du comité sont tous des députés très dévoués du Parlement, et ont certainement à cœur de voir les comités menés à bien le travail qu'ils essaient de faire du mieux possible.

Cela dit, j'aimerais poser quelques questions à M. Carson au sujet de certains de ces commentaires précédents.

Le président: Monsieur Robinson, je pense que...

M. Robinson: Comme M. Carson est ici, j'aimerais lui poser deux questions qui me semblent très importantes du fait de sa présence.

Le président: Continuez.

M. Robinson: D'abord, M. Henderson déclare ceci:

«Le besoin de restreindre les dépenses gouvernementales semble être une notion incomprise de nos législateurs, surtout ceux d'Ottawa, ainsi que des bureaucrates gouvernementaux dont peu d'entre eux savent même ce qu'est subvenir au seuil des salaires.»

M. Carson pourrait-il dire si cela est vrai, du moins en ce qui concerne les bureaucrates gouvernementaux? M. Henderson prédit également qu'il y aura 800,000 fonctionnaires fédéraux en 1980. M. Carson, en tant que membre de la Fonction publique qu'en pensez-vous?

[Texte]

Mr. Carson: Mr. Chairman, I think his forecast on the number of public servants by 1980 is vastly out of line. We have had a growth rate over the last decade of about 5 per cent per year, but now that this has come to an abrupt stop this year it will be virtually at an end and, on the assumption that this kind of restraint is going to continue to be government policy, I really feel that such a projection is very, very far out of line.

As to the question of bureaucrats not caring, I really feel that that has been Mr. Henderson's judgment all of his life and it is not likely that anything I may say is going to change that.

It may be interesting to the members of the Committee to know that a very high percentage of the senior executives in the public service have had an extensive period of working in the private sector before coming to government, a surprising number, and many of them have met payrolls and a number of them have met payrolls successfully and, having met them that successfully, were able to turn around and give the rest of their careers to the service of their country.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Carson, for your comments.

I found from the remarks of Mr. McKnight that he indicated that the Commission maintained four separate accounting systems, and he goes on to say that none of them was integrated with or promptly reconciled by the Department of Supply and Services system. Why would there be four separate systems in the Department? I fail to understand why. I wonder if you could explain that.

Mr. Carson: Mr. Chairman, may I again let Mr. Evans...

Mr. Evans: I am at a loss to identify four accounting systems. Thank you, Mr. McKnight.

• 1145

The systems he is referring to are as follows: One is the central allotment control system; the next one is the IMC, our data centre budget expenditure comparison reporting system; another one is our data centre system for the revolving fund accounting, and the other one is the responsibility centre's commitment control system. The system of commitment control I have already mentioned and it plays an important part. It is integrated to the extent that the responsibility centre manager has to reconcile it with the monthly statements that are distributed to him.

One that is not mentioned here is the DSS reporting system which we have now introduced and which is serving most of the Commission with its monthly reporting from April 1 this year. The systems which are working on our own data centre are in the process of being phased out and being replaced by a more up-to-date system which will satisfy the needs and will tie in with the DSS reporting system. We have to find out whether there is justification for that in due course. The justification, of course, will be related to the timeliness of getting DSS reports.

The central allotment control system, again, is now tied in or it will be tied in very shortly with the DSS system because there will be one source of data input to vouchers going through to the DSS to our IMC and to our allotment control system. This is in the process of being...

[Interprétation]

M. Carson: Monsieur le président, la prédiction de M. Henderson concernant le nombre de fonctionnaires publics est tout à fait démesuré. Dans la dernière décennie, le total de croissance de la Fonction publique a été d'environ 5 p. 100 par année, bien que cette hausse ne continue plus cette année. D'ailleurs, elle arrêtera probablement, si l'on suppose que le gouvernement continuera à adopter la politique de restriction; donc, une telle projection est vraiment démesurée.

Pour ce qui est des bureaucrates, comme M. Henderson a pensé cela pendant toute sa vie, ce que je dirai ne changera pas son avis à ce sujet.

Les membres du comité seront peut-être intéressés de savoir qu'un très grand pourcentage des hauts fonctionnaires de la Fonction publique ont travaillé pendant longtemps dans le secteur privé avant de rentrer au gouvernement; bon nombre d'entre eux, par conséquent, ont dû s'occuper des feuilles de paie, et l'ont fait avec grand succès, ce qui leur a permis de consacrer le reste de leur carrière au service de leur pays.

M. Robinson: Merci, monsieur Carson, de vos commentaires.

D'après les commentaires de M. McKnight, la Commission maintiendrait 4 systèmes distincts de comptabilité, dont aucun n'est intégré au ministère des Approvisionnement et Services, ni rajusté par ce dernier. Pourquoi y aurait-il 4 systèmes distincts? Pourriez-vous m'expliquer cela?

M. Carson: Monsieur le président, puis-je encore laisser la parole à M. Evans...

M. Evans: Je serais incapable de vous dire quels sont les 4 systèmes de comptabilité. Merci, monsieur McKnight.

Les systèmes mentionnés sont les suivants: le système central de contrôle de la répartition, le système IMC, c'est-à-dire notre système de comparaison des dépenses budgétaires, le système du centre de données destinées à comptabiliser le fonds de roulement et le système de contrôle des engagements du centre de responsabilités. Le système de contrôle des engagements a déjà été mentionné et joue un rôle très important. Il est intégré, dans la mesure où le directeur du centre de responsabilités doit le concilier avec les rapports mensuels qui lui sont distribués.

Je n'ai pas mentionné ici le système de données du ministère des Approvisionnement et Services, qui vient d'être mis en place et qui répond, depuis le premier avril, à la majorité des besoins de la commission en matière de rapports mensuels. Les systèmes qui fonctionnent sur la base de notre propre centre de données sont en cours d'élimination pour être remplacés par des systèmes plus à jour, qui répondront mieux aux besoins et seront reliés au système du ministère des Approvisionnement et Services. Nous devons toutefois évaluer, en temps opportun, si cette liaison se justifie, en fonction des dates de production des rapports de ce ministère.

Le système central de contrôle de la répartition sera très bientôt au système des Approvisionnement et Services, car il n'y aura qu'une source de données pour ce système, le système IMC et celui des Approvisionnement et Services. Ceci est en cours de...

[Text]

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Then we can assume that there will be one system only in the not too distant future, is that it?

The Chairman: Mr. Evans.

Mr. Evans: One system if you exclude the commitment control at the responsibility centre level, which I do not call a separate system, I call that a totally integrated system. Also, of course, there will be three sources of financial reporting, the allotment reports, the DSS monthly financial statements and the in-house data centre statements if we continue with that system, but they will be from a single source of input, tape input, which will cover the lot.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Can I assume that the Auditor General's office is satisfied with the changes you have made in this regard or are there any further requirements that have not been carried out?

The Chairman: Mr. McKnight.

Mr. McKnight: I think the changes are still in progress and we will, I guess, reserve judgment until we see how the system finally shapes out. However, we have one concern and that is overlaps between the DSS system and in-house systems. In this case, the DSS system has been adopted with revised formats, hopefully to meet the needs of responsibility centre managers and they will be consulted in the future, we understand. However, there will be an in-house computer system also developed and I guess we have some reservations on the need for both of those.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: I see. So, there will be continual monitoring then?

The Chairman: Mr. McKnight.

Mr. McKnight: Well...

Mr. Robinson: I see the Auditor General nodding his head. I assume that this is being closely looked at all the time, is that it?

The Chairman: Mr. Macdonell.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, I was cautioned once before that nodding my head did not necessarily produce noise, so I would like to put on record the fact that we certainly will continue to monitor all of these recommendations through to a conclusion so there will be no question whatever that we will do that and we will be reporting directly to the House of Commons on the results.

Mr. Robinson: I think Mr. Carson had a point he wanted to make.

The Chairman: Yes. Mr. Carson.

Mr. Carson: Mr. Chairman, I can understand Mr. McKnight's concern and the Auditor General's concern about the possibility of continued duplication here. I must share with you, and I hope you will understand this as an optimistic and positive comment for the future, that the DSS reporting system has not proved entirely satisfactory up to this time, at least in the views of our line managers. It is because they find themselves being dependent on data that somebody else is providing that they have an enor-

[Interpretation]

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Nous pouvons donc supposer que, dans un avenir pas trop éloigné, il n'y aura plus qu'un seul système?

Le président: Monsieur Evans.

M. Evans: Il n'y aura qu'un seul système si on exclut le système de contrôle des engagements et le niveau du centre de responsabilités, que je n'appelle pas des systèmes séparés puisque je considère qu'il s'agit d'un système totalement intégré. Évidemment, il y aura bien sûr trois sources de rapports financiers, c'est-à-dire les rapports de répartition, les rapports financiers mensuels des Approvisionnementnements et Services et les rapports du centre de données maison, si nous continuons ce système, mais il n'y aura plus qu'une seule source de données.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Puis-je considérer que le bureau de l'Auditeur général est satisfait des changements que vous avez apportés, à cet égard, et y en a-t-il d'autres qui n'ont pas été mis en vigueur?

Le président: Monsieur McKnight.

M. McKnight: Étant donné que ces changements sont en cours de réalisation, nous réserverons notre jugement jusqu'à ce que l'ensemble du système soit mis en place. Nous avons toutefois une préoccupation, concernant les doubles emplois entre le système du ministère des Approvisionnementnements et Services et les systèmes-maison. Dans le cas qui nous préoccupe, le système des Approvisionnementnements et Services a été adopté, avec quelques révisions, dans le but de répondre aux besoins des gérants de centres de responsabilités, lesquels seront d'ailleurs consultés, à l'avenir, si j'ai bien compris. On mettra toutefois sur pied un système informatique maison et nous avons quelques réserves quant à la nécessité de ces deux systèmes.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Très bien. Il y aura donc un contrôle permanent?

Le président: Monsieur McKnight.

M. McKnight: Eh bien...

M. Robinson: Je constate que l'Auditeur général fait un signe d'approbation. Est-ce bien le cas?

Le président: Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: On m'a déjà dit, monsieur le président, qu'un mouvement de tête ne pouvait pas être enregistré et c'est pourquoi je tiens à préciser, oralement, que nous continuerons à contrôler l'application de toutes ces recommandations et que nous fournirons des rapports directs à la Chambre des communes sur les résultats.

M. Robinson: Je pense que M. Carson voudrait ajouter quelque chose.

Le président: Monsieur Carson.

M. Carson: Je dois dire, monsieur le président, que je comprends les préoccupations de M. McKnight et de l'Auditeur général quant au risque de double emploi. Je dois toutefois dire, et j'espère que vous interprétez ceci comme un commentaire optimiste et positif pour l'avenir, que le système du ministère des Approvisionnementnements et Services n'a pas été totalement satisfaisant, jusqu'à présent, tout au moins en ce qui concerne nos directeurs. C'est parce qu'ils dépendent de données fournies par d'autres qu'ils tiennent

[Texte]

mous anxiety to turn around and have some system available to them in-house that they have a little bit more control of. This is particularly true of our revolving fund operation which is operating totally on cost recovery, and unless the managers know every month exactly what they have spent they are going to be faced with going broke. They are very reluctant to depend on some coding errors and some coding problems that may occur in another agency.

Once those bugs are ironed out, I would hope that we could rely totally on the service that is provided by another department but there is—and I suppose human nature is of this kind—there is a desire not to depend on something that you cannot control yourself if your reputation for good management depends on it.

Mr. Robinson: But I thought the whole idea was to streamline the system so that there would be interdependence on data, not to have every department creating additional problems, creating the same data over and over again, and thus cut out the duplication. I thought that was the basic idea behind it.

• 1150

Mr. Carson: Of course; but that presupposes that you have confidence in the person who is going to do it for you. Until you have that confidence, you cannot...

Mr. Robinson: Well, I cannot understand why there should not be confidence in the data provided by some other department any more than I can understand why they would not have confidence in the data provided by your department. Why is there a lack of confidence in the data? Is it wrong? Is there something wrong with it? Do the people not have enough expertise in doing the job? Or what seems to be the problem? Why can you not rely on the data?

Mr. Carson: Mr. Chairman, we transmit our transactions to them; they code them, massage the data, and return it to us. Now there is always the possibility of misinterpretation and confusion in the massaging of that data. Sometimes when it comes back to us, it is not in comprehensible or usable form for us. These are the growing pains of this kind of an operation but, as long as the growing pains are in process, there is an enormous tendency on the part of a responsible manager not to have to depend on something which, when it gets to him, is late and not usable.

Mr. Robinson: I wonder if the Auditor General would care to comment on those last remarks of Mr. Carson.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, in our report on the Department of Supply and Services we did specifically comment on the fact that there appeared to be significant duplication of information and management reports. In our government-wide report, which has already been considered by this Committee, we repeated that observation.

I would like to state at this time, Mr. Chairman, that I am very confident. There is a representative, for example, of the Treasury Board here this morning in the person of Mr. McGimpsey, and in term, 32 out of 34 recommendations, as we know, have been accepted in whole or in part by the Treasury Board on these government-wide issues. The two that were not accepted do not refer to this particular management reporting system.

[Interprétation]

beaucoup à disposer d'une sorte de système-maison, qu'ils seront sans doute mieux à même de contrôler. Ceci est particulièrement vrai pour notre fonds de roulement, lequel est totalement géré sur la base d'un système de recouvrement des coûts et, si les directeurs ne savent pas exactement ce qu'ils ont dépensé, chaque mois, ils feront très vite face à la faillite. Ils ne tiennent pas à dépendre d'erreurs de codification ou de problèmes pouvant se poser dans un autre organisme.

Lorsque ces difficultés auront été réglées, j'espère que nous pourrions dépendre totalement des services fournis par un autre ministère mais, pour l'instant, et je suppose qu'il s'agit là d'une réaction normale, nos directeurs souhaitent ne pas dépendre d'un système qu'ils ne peuvent contrôler, surtout si la réputation de leur travail en dépend.

M. Robinson: Mais je pensais que l'objectif fondamental était d'intégrer le système, afin d'assurer une interdépendance des données; de ce fait, il ne serait plus possible que chaque ministère crée des problèmes supplémentaires en créant sans cesse les mêmes données et en fournissant les mêmes informations.

M. Carson: Évidemment, mais cela suppose une certaine confiance minimale dans la personne qui va faire le travail pour vous. Tant que cette confiance n'existe pas...

M. Robinson: Je ne vois pas pourquoi vous n'auriez pas confiance dans les données fournies par un autre ministère, pas plus que je ne vois pourquoi un autre ministère n'aurait pas confiance dans les données que vous pourriez lui fournir. Quelle en est la raison? Quelle est la justification de ce manque de confiance? Pensez-vous que les gens ne sont pas suffisamment compétents?

M. Carson: Nous transmettons nos transactions à ces spécialistes, qui les codifient, les traitent puis nous les renvoient. Lors du traitement des données, il est toujours possible qu'il y ait mauvaise interprétation ou confusion. Il nous arrive de recevoir des données sous une forme inutilisable ou incompréhensible. Il s'agit sans doute là de difficultés normales, lorsqu'on lance ce genre d'activités, mais vous comprendrez bien que des directeurs responsables ne souhaitent pas dépendre de ce genre de chose.

M. Robinson: L'Auditeur général aurait-il quelque chose à dire au sujet de ces dernières remarques?

M. Macdonell: Dans notre rapport sur le ministère des Approvisionnement et Services, nous avons signalé qu'il semblait y avoir un double emploi considérable des informations et des rapports de gestion. Dans notre rapport portant sur l'ensemble du gouvernement, qui a déjà été examiné par ce Comité, nous avons répété cette remarque.

J'aimerais donc indiquer, monsieur le président, que je suis très confiant pour l'avenir. En effet, par exemple, nous avons ce matin un représentant du Conseil du Trésor en la personne de M. McGimpsey, et nous savons que 32 de nos 34 recommandations ont été acceptées, en totalité ou en partie. Les deux qui n'ont pas été acceptées ne concernent pas ce système d'élaboration des rapports de gestion.

[Text]

So I would feel, from an over-all viewpoint, that it must be done at the top level. In other words, it cannot be done by the receiving department, if they have a kind of lack of confidence; and I know they do for, in many cases, the reports they have complained about are not timely, they are not accurate, and there are many things that can be done to improve them. That is acknowledged by the Department of Supply and Services.

I feel that with the Treasury Board involvement in a detailed way in this whole activity, and with our supporting evidence as to why we made these comments, I hope we can say, Mr. Chairman, that in due time this matter will be corrected; because there certainly are problems right now of the type that the Chairman of the Public Service Commission has referred to.

Mr. Robinson: Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Robinson.

Before I turn to Mr. Leblanc, in fairness to the Committee and in light of the statements that Mr. Robinson has placed on the record, which were comments made by Mr. Max Henderson, the former Auditor General, I think I should put an even more up-to-date comment on the record, one was that made on Monday, May 17, under the heading "A comptroller general of Canada", and one paragraph only of that article, which reads:

The key to bringing government accounts under acceptable standards of control is in Mr. Macdonell's recommendation that there should be a chief financial officer of the government who has the status to have direct access to deputy ministers. Mr. Macdonell first made the proposal in his report of last December. He has supported it with conviction and intelligence in the course of a remarkable series of sessions this spring with the Commons' Public Accounts Committee—a committee which has functioned without receiving sufficient public notice in an admirably constructive and non-partisan way and which is an answer to those who say the committee system can't work effectively.

• 1155

I think that should be on the record along with your comments. I now turn the questioning over to Mr. Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Merci monsieur le président.

The Chairman: At the same time, I think on behalf of the Committee we should express to Mr. Leblanc our sympathy on the recent loss of his mother.

M. Leblanc (Laurier): Merci.

Pour continuer dans la ligne de pensée de M. Anderson, je pense que s'il avait fait son travail durant la période de temps qu'il a été ici, nous ne serions pas pris aujourd'hui avec cette «brique», pour essayer de tout réorganiser le système financier du gouvernement fédéral. C'est la seule remarque que je désire faire à ce sujet.

[Interpretation]

Je pense que ce sont les échelons les plus élevés qui doivent assumer ces responsabilités, ce qui signifie, en d'autres termes, que le ministère récepteur doit juger, par lui-même, du degré de confiance qu'il peut accorder aux données fournies par d'autres ministères. Je sais qu'il est souvent arrivé que des directeurs se soient plaints du fait que des rapports n'aient pas été fournis à temps, n'aient pas été suffisamment précis, etc. Beaucoup d'améliorations pourraient être apportées dans ce secteur, ce que reconnaît d'ailleurs le ministère des Approvisionnements et Services.

Avec la participation étroite du Conseil du Trésor ainsi qu'avec nos recommandations, je pense pouvoir affirmer, monsieur le président, que cette difficulté sera réglée, car il est bien certain que les problèmes mentionnés par le président de la Fonction publique sont bien réels.

M. Robinson: Merci.

Le président: Merci, monsieur Robinson.

Avant de donner la parole à M. Leblanc, étant donné les déclarations déposées au procès-verbal par M. Robinson, qui étaient en fait des commentaires de M. Max Henderson, l'ancien auditeur général, je pense qu'il importe d'inscrire au procès-verbal un commentaire encore plus récent, puisqu'il a été fait le lundi 17 mai, sous l'entête «Un contrôleur général du Canada»; je vais vous en lire un paragraphe, qui me paraît important:

La solution indispensable pour imposer au compte du gouvernement des normes de contrôle acceptables se trouve dans la recommandation de M. Macdonell voulant que l'on crée un poste de responsable financier en chef, de niveau suffisamment élevé pour avoir directement accès aux sous-ministres. C'est dans son rapport de décembre dernier que M. Macdonell avait fait cette proposition pour la première fois et il l'a appuyée avec conviction et intelligence, au cours d'une remarquable série d'audiences organisée ce printemps par le Comité des comptes publics de la Chambre des communes, comité dont les travaux n'ont pas reçu l'intérêt public qu'ils méritaient, puisqu'ils ont été conduits dans un esprit admirablement constructif et non partisan répondant ainsi à ceux qui prétendent que le système des comités ne peut pas fonctionner de manière efficace.

Je pense que cela devrait figurer au compte rendu ainsi que vos observations. Je donne maintenant la parole à M. Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Au nom des membres du Comité, j'aimerais exprimer toutes nos condoléances à M. Leblanc, qui vient de perdre sa mère.

M. Leblanc (Laurier): Thank you.

To proceed with what Mr. Anderson was saying, I think that if he had done his job while he was here, we would not be facing today the challenge or reorganizing the whole financial system of the federal government. That is the only point I shall like to make on the subject.

[Texte]

Nous avons parlé tout à l'heure du système du fonds renouvelable, soit du *Revolving Fund*. Il semble que vous ayez eu des difficultés pour le balancer tous les mois, pour obtenir des chiffres exacts. En absence d'un tel fonds, auriez-vous réellement des problèmes d'administration? Ce fonds est-il absolument nécessaire?

The Chairman: Mr. Carson.

Mr. Carson: Mr. Chairman, the revolving fund has been an enormously useful mechanism for us in the field of the development of our staff training activities. We are providing services to departments of government and it seems to me, from a managerial point of view, highly desirable that the services we are providing, very often in competition with other educational institutions across the country, should have to bear the market test of their acceptability to the customer.

Very often, in the field of training and development in many organizations I have worked in, both in the private sector and the public sector, you can get off into training and development activities that the supplier of those activities thinks are good for the public he is serving, but he goes on repeating them and supplying training for the sake of training. We decided to try to avoid that risk in the field of staff training by insisting on the market test of whether our clients really were prepared to pay. If they were not prepared to pay for the kind of training offerings that we had, or if they felt they could get them from some other institution more cheaply than we could supply them, we felt those were pretty important and desirable tests.

That is the philosophy that lay behind getting into the revolving fund. It has had a highly desirable effect, I think, on the management of our staff training and development branch. All our managers there are keenly aware of costs, they are searching for ways to keep their costs under control, and it provides a managerial rigour that perhaps is not too widespread in the public sector.

So I think it has had a very valuable effect and I think it well worth the problems, the administrative problems, of operating a revolving fund alongside a Parliamentary vote within one agency. But I have to concede to you that the administrative problems in doing this have been considerable.

Le président: Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Vous avez affirmé dans vos commentaires, que vous donnez suite à la recommandation en 1975-1976. Il semble que vous n'avez pas pu compléter le processus, puisque vous avez des problèmes avec le ministère des Approvisionnements et Services, au sujet des chiffres dont vous avez besoin. Ce problème, d'après vous, va-t-il durer un certain temps, car vous pensiez le corriger pour 1975-1976?

Mr. Carson: I think I had better ask Mr. Evans to give an updated comment on this. My impression is that it is getting better every month. But as long as there are even some errors or some problems of delays in the information getting to us, it has resulted in the total confidence in this system that I would hope would be achieved within a short time. Perhaps Mr. Evans would like to comment.

[Interprétation]

We have been talking earlier about the revolving fund system. It seems that you have had trouble balancing it every month in order to get accurate figures. If such a fund were not available, would that really create administrative problems? Is this fund absolutely necessary?

Le président: Monsieur Carson.

M. Carson: Monsieur le président, le système du fonds renouvelable s'est révélé extrêmement utile pour nous en ce qui concerne la mise au point des activités de formation de notre personnel. Nous fournissons des services au ministère du gouvernement et il me semble extrêmement souhaitable du point de vue de la gestion que les services que nous fournissons et pour lesquels nous sommes très souvent en concurrence avec d'autres institutions éducatives dans le reste du pays, soient confrontés à la situation du marché. Cela nous permettra de nous fonder sur la satisfaction des clients.

D'après mon expérience professionnelle au sein de plusieurs organismes, et c'est vrai du secteur public comme du secteur privé, il arrive très souvent que les activités de formation et de perfectionnement se révèlent répétitives et systématiques, même si les responsables de ces activités les jugent très utiles pour le public. Nous avons décidé de ne pas courir ce risque en mettant ces activités à l'épreuve du marché pour savoir si nos clients sont réellement prêts à payer pour obtenir ces services. L'épreuve du marché nous semble très importante et souhaitable car cela nous permet de savoir si nos clients sont prêts ou non à payer pour obtenir ces services ou s'ils pensent pouvoir les obtenir ailleurs à meilleur marché.

C'est dans cet esprit que nous envisageons le système du fonds renouvelable. Je crois qu'il a eu un effet très souhaitable au niveau de la gestion, au sein de la direction de la formation et du perfectionnement de notre personnel. Tous nos directeurs sont parfaitement au courant des coûts, ils s'efforcent de trouver des moyens de contrôler ces coûts et cela les oblige à une certaine rigueur, ce qui est plutôt rare dans le secteur public.

Je pense que ce système a eu un effet très précieux et je crois que cela en valait la peine. Les résultats obtenus justifient les problèmes administratifs liés à l'établissement d'un fonds renouvelable décidé par un vote parlementaire au sein d'un seul organisme, mais je dois vous avouer que cela nous a posé des problèmes administratifs considérables.

The Chairman: Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): You have stated in your comments that you were following up the recommendation given in 1975-76. It seemed to me that you could not complete this process as you had problems with the Department of Supply and Services about the figures you need. According to you, is this problem going to remain for a while as I understood you thought you could have corrected it by 1975-76?

M. Carson: Je pense que je ferais mieux de demander à M. Evans de répondre. Pour ma part, j'ai l'impression que la situation s'améliore d'un mois à l'autre. Mais puisque nous continuons à recevoir en retard parfois des renseignements qui contiennent souvent des erreurs, nous accordons une confiance absolue à ce système qui, je l'espère, pourra fonctionner sous peu. M. Evans aimerait peut-être donner son opinion à ce sujet.

[Text]

The Chairman: Mr. Evans.

• 1200

Mr. Evans: I think it is within our own capacity now to resolve the problems that exist with the revolving fund. The reconciliations and such are up to date, the accounts are being set on an accrual basis as recommended by the Auditor General, and I would hope that with the studies that are going on now, particularly into the area of accounts receivable, the ways of collecting the fees and the raising of charges against departments, we will resolve the problems and have the accounts on a timely and accurate basis very shortly. They will, of course, have to be done for the end of last year as well. We are closing off the March 31 accounts at the present time.

M. Leblanc (Laurier): L'Auditeur général aimerait-il faire des commentaires sur le problème du fonds renouvelable? Peut-être pourrait-on obtenir les mêmes résultats par le truchement des appropriations ordinaires qui sont présentées dans les budgets de dépenses, et qui sont étudiées par le Parlement, sans avoir tous les problèmes que soulève un tel fonds? Peut-être l'Auditeur général en a-t-il examiné la possibilité? Peut-être que non; je l'ignore?

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, the question of revolving funds is one in which our office has been interested from the very time that they were introduced some years ago. I think in general we support the principle of revolving funds. The type of revolving fund in the Public Service Commission, in our judgment, is a good thing, particularly, as the Chairman of the Public Service Commission mentioned, when it is really in place for the purpose of billing out services to clients. It introduces, in our judgment, a type of—I do not want to say restraint—market-place philosophy and I am not sure that particular word is all that popular in some spots. And when the Chairman of the Public Service Commission said that there was a freedom of buyers of services to go elsewhere, if necessary, I think that kind of challenging responsibility is excellent and that the revolving fund principle supports that. For example, very shortly the Department of Public Works will be here and we, in our office, strongly support the principle of what is termed “revenue dependency”. But I really do not like those words very much. I think the notion of billing costs to the user department is a sound one because it puts costs allocation where it belongs, and I think that is really part of the revolving fund theory and principle.

I do not want to prolong this discussion, Mr. Chairman, but we operate in the kind of environment where my colleagues do not always completely agree with my views and so, if they have counterviews, I am sure Mr. Dubois and Mr. McKnight would be at liberty to express them.

The Chairman: Thank you, Mr. Macdonell. Mr. Dubois.

Mr. Raymond Dubois (Director General, Special Audits, Inquiries, Auditor General's Office): I think in general I would just say that I agree entirely with Mr. Macdonell's views on the matter.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Evans.

M. Evans: Je pense que nous sommes maintenant capables de résoudre les problèmes liés au fonctionnement du fonds renouvelable. Nous avons conclu certaines ententes, les comptes sont effectués d'après la comptabilité d'exercice comme l'a recommandé l'Auditeur général et j'espère que les résultats des études en cours, notamment dans le domaine des comptes recevables, des procédures de regroupement des traitements et de déposition d'accusations contre les ministères, nous permettront bientôt de résoudre ces problèmes et d'effectuer notre comptabilité de façon plus précise et méthodique. Les comptes devront bien sûr être clos pour la fin de l'année dernière également. Nous sommes actuellement en train de clore nos comptes au 31 mars.

Mr. Leblanc (Laurier): Would the Auditor General have any comment on the problem of the revolving fund? Would it not be possible to get the same results through ordinary appropriation which are presented in the Estimates of expenditures and which are reviewed by Parliament, without having to deal with all the problems of such a fund? Has the Auditor General given any thought to that possibility? Or maybe he has not, I do not know.

M. Macdonell: Monsieur le président, depuis l'introduction d'un système de fonds renouvelable, il y a quelques années, notre Bureau n'a pas cessé de s'y intéresser. Je puis dire qu'en général nous sommes d'accord avec le principe du fonds renouvelable. A notre avis, le fonds renouvelable tel qu'il fonctionne au sein de la Commission de la Fonction publique est très valable et surtout, comme le président de la Commission de la Fonction publique l'a mentionné, lorsqu'il permet de facturer les services que nous rendons à nos clients. Il contribue à introduire une certaine forme, je ne voudrais pas dire de restriction, de situation de marché, mais je ne sais pas si cette expression plaira à tout le monde. Le président de la Commission de la Fonction publique a dit que les clients étaient libres de s'adresser ailleurs, si besoin est, pour obtenir ces mêmes services. Cette possibilité de concurrence représente un défi très positif, et c'est là l'esprit même du principe d'un fonds renouvelable. Par exemple, et je l'ai dit parce que les responsables du ministère des Travaux publics vont bientôt prendre la parole, notre bureau appuie fermement le principe de ce que l'on appelle «la dépendance sur le revenu». Je n'aime pas beaucoup cette expression. Je pense qu'il est souhaitable de facturer les coûts des services aux ministères qui les utilisent car cela nous permet d'attribuer les coûts de façon exacte. Cela me semble faire partie intégrante de la théorie et du principe d'un fonds renouvelable.

Je ne veux pas prolonger cette discussion, monsieur le président, mais il se trouve que mes collègues ne sont pas toujours d'accord avec moi, et si M. Dubois et M. McKnight ont des opinions contraires, j'aimerais qu'ils aient la possibilité de s'exprimer.

Le président: Merci monsieur Macdonell. Monsieur Dubois.

M. Raymond Dubois (Directeur général, vérification spéciale, enquête, bureau de l'Auditeur général): Je dirai seulement que, d'une façon générale, je suis tout à fait d'accord avec les opinions exprimées par M. Macdonell.

[Texte]

M. Leblanc (Laurier): Il est déjà midi, monsieur le président, et il y a un autre témoin; je vais donc me restreindre, car nous sommes en période de restrictions. Je vais me restreindre en paroles comme je me suis restreint en salaire ce matin, en votant contre mon augmentation.

The Chairman: Thank you, Mr. Leblanc. And thank you, Mr. Carson, Mr. Evans and the other witnesses.

We will now turn to our next item, which also concerns the Financial Management and Control Study, pages 252-256, Supplement to the Auditor General's Report, with reference to the Department of Public Works. And we will continue our questioning from the May 6 meeting. Mr. Williams has made his presentation and we are open for a statement from the Auditor General before we commence our questions. So as soon as the new witnesses have taken their place we will have a statement from Mr. Macdonell and then open the meeting for questions.

• 1205

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, in the interests of brevity, I would waive an opening statement.

I would like to introduce Mr. Dawson, a partner of Touche, Ross & Co., who was the project leader in the study of the Department of Public Works; he was here the other day. He is accompanied by a gentleman who is also involved in the audit of the Department. Mr. Dawson did place on record the other day a statement on the Financial Management Control Study, so, in the interest of time, I would waive any further statement.

The Chairman: Thank you, Mr. Macdonell. We will open the meeting then to questions, and my first questioner is Mr. Clarke.

Mr. Martin: A point of order, Mr. Chairman.

The Chairman: Yes, Mr. Martin.

Mr. Martin: In view of the time, might there be some agreement among members to keep the questions to five minutes?

The Chairman: Is that acceptable, then, to allow all members to have an opportunity to ask questions?

Some hon. Members: Agreed.

Mr. Martin: Yes.

The Chairman: That is a good suggestion; we will try to follow it.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. On page 252, it is reported that the study is in progress on the staffing in the financial area. Could we hear just how it is progressing at this stage?

The Chairman: Mr. McGurran.

Mr. L. V. McGurran (Assistant Deputy Minister, Finance and Management, Department of Public Works): Yes, Mr. Chairman. The study on the staff resources has been divided into two sections, covering the numbers, and the classifications of the people involved, because both were significant elements of the Auditor General's comment.

[Interprétation]

Mr. Leblanc (Laurier): It is already 12 o'clock, Mr. Chairman, and we must hear another witness; I will therefore restrict myself as we are in a period of restraint anyway. I am going to restrict my speech in the same way I restricted my salary this morning in voting against my salary increase.

Le président: Je remercie M. Leblanc, M. Carson, M. Evans ainsi que les autres témoins.

Nous passerons maintenant au prochain poste, qui a également trait à la gestion financière et à l'étude du contrôle, page 252-256 du supplément au rapport de l'Auditeur général, sous la rubrique du ministère des Travaux publics. Nous reprendrons donc nos questions suite à la séance du 6 mai. M. Williams a fait son exposé et nous sommes prêts à entendre la déclaration de l'Auditeur général avant de passer à la période des questions. Dès que les nouveaux témoins auront pris place, nous entendrons la déclaration de M. Macdonell et nous passerons ensuite aux questions.

M. Macdonell: Monsieur le président, afin de gagner du temps je ne ferai pas de déclaration d'ouverture.

J'aimerais présenter M. Dawson, associé de Touche, Ross & Co.; il était le responsable de l'étude effectuée par le ministère des Travaux publics; il a déjà comparu devant ce Comité l'autre jour. La personne qui l'accompagne a également participé à l'étude des vérifications du ministère. M. Dawson a inscrit au compte rendu l'autre jour une déclaration au sujet d'une étude sur le contrôle de la gestion financière et par conséquent, afin de gagner du temps, je ne ferai pas d'autre déclaration.

Le président: Merci, monsieur Macdonell. Nous passons donc à la période des questions et le premier nom sur ma liste est celui de M. Clarke.

M. Martin: J'aimerais invoquer le Règlement, monsieur le président.

Le président: Oui, monsieur Martin.

M. Martin: Étant donné l'heure, ne pourrions-nous pas décider de limiter la période des questions à cinq minutes par député?

Le président: Est-ce qu'on est d'accord? Cela permettra à tous les députés de poser des questions.

Des voix: D'accord.

M. Martin: Oui.

Le président: C'est une bonne idée et nous essaierons de nous y conformer.

Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président. À la page 339, on mentionne qu'une étude relative à la dotation en personnel des services financiers est actuellement en cours. Pourrions-nous savoir où en est cette étude?

Le président: Monsieur McGurran.

M. L. V. McGurran (sous-ministre adjoint, finances et gestion, ministère des Travaux publics): Oui, monsieur le président, l'étude relative aux ressources en personnel comprend deux parties. La première partie a trait aux effectifs et la seconde à la classification du personnel. Ces deux éléments sont des facteurs importants pour comprendre les commentaires de l'Auditeur général.

[Text]

The Study of the numbers of people involved is not yet completed. It will be ready about July of this year, and at that time, we will be talking to Treasury Board about getting some additional manpower to supplement what we now have within the Department. The kind of manpower we will be looking for, if any, will be people who are qualified in the accounting field.

The second review was on classifications. We have done a review within the Department on that subject, taking a number of typical positions which can be related to others throughout the organization, and a number of reclassifications have resulted from that review. A small portion of that classification review remains to be done. These, again, are classifications which would recognize the complexity of the work involved, along the lines suggested by the Auditor General's study group.

The Chairman: Thank you, Mr. McGurran.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I would like to ask the Auditor General about a recommendation on expenditure control policies on page 253. He has recommended quarterly reports, outlining the exceptions to requirement to put leases to tender, and I wonder if he could comment on it. I notice that the procedure has not yet been implemented. That might be worthy of a comment as well. Since we are limited in time, I make this my last question and a double-barreled one. Could the Auditor General also give us an up-to-date comment on how he feels that progress in general is coming?

The Chairman: Mr. Dawson.

Mr. Dawson (Partner, Touche, Ross & Co.): Mr. Chairman, thank you. This comment had to do with the letting of leases by tender in case where over five thousand square feet, and 10,000 square feet in the National Capital Region were involved. Under a policy put forward by the Department a few years ago, the Regional Directors had the authority to override this tendering requirement. Without quarrelling unduly with the policy, we did feel that it was important that some kind of regular reporting back to headquarters take place, so that headquarters were aware of exactly what was going on in this area, and could monitor their policy and perhaps end it, if they felt it necessary.

The second part of your question had to do with the over-all progress of the implementation of our recommendations. First of all, from the Auditor General's point of view, we are pleased with the reaction of the Department and the acceptance of all the recommendations. It is a very big and complex department and I think they have gone a long way towards solving some of the problems we have pointed out and implementing many of the recommendations. I think it is planned that the Auditor General's staff will shortly take another look at the department to come to grips a little more closely with what is going on and with what they are actually doing on many of the recommendations as opposed to just hearing their response.

• 1210

The Chairman: Thank you, Mr. Dawson. In the one minute left in Mr. Clarke's time, I would like to put a brief question myself to Mr. Macdonell. I wonder, sir, if you would report back to the Committee on the progress made

[Interpretation]

Nous n'avons pas encore achevé l'étude relative aux effectifs. Elle devrait être prête en juillet prochain et nous ferons part à cette date au Conseil du Trésor de nos besoins en effectifs afin d'augmenter l'effectif actuel du ministère. Nous aurons vraisemblablement besoin de personnes ayant une grande expérience de la comptabilité.

La seconde étude a trait à la classification. Nous avons effectué au sein du ministère une étude à ce sujet, en nous fondant sur un certain nombre de postes liés à d'autres dans l'organigramme. À la suite de cette étude, nous avons procédé à certaines reclassifications. Il nous reste encore à terminer une partie de cette étude. Les normes de classification reflètent la difficulté de la tâche et se conforment aux recommandations formulées par le groupe d'étude de l'Auditeur général.

Le président: Merci, monsieur McGurran.

Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'aimerais interroger l'Auditeur général au sujet d'une recommandation qui se trouve à la page 340 concernant les politiques de contrôle des dépenses. Il a recommandé la soumission de rapports trimestriels donnant les motifs des dérogations aux exigences du ministère selon lesquelles on doit solliciter des soumissions pour les baux. J'ai remarqué que cette politique n'a pas encore été instaurée. J'aimerais connaître la réaction de l'Auditeur général. Puisque notre temps est limité, ce sera ma dernière question, mais c'est une question double. L'Auditeur général pourrait-il nous dire ce qu'il pense des progrès réalisés à ce jour?

Le président: Monsieur Dawson.

M. Dawson (Associé, Touche, Ross & Co.): Merci, monsieur le président. Vous savez qu'il faut solliciter des soumissions pour les baux lorsque la surface des locaux en question est supérieure à 5,000 pieds carrés, et à 10,000 pieds carrés dans la région de la Capitale nationale. En vertu d'une politique arrêtée il y a quelques années par le ministère, les directeurs régionaux ont le droit de déroger à ces exigences de soumission. Sans remettre en question indûment cette politique, nous pensions qu'il était nécessaire que des rapports réguliers soient soumis au bureau principal, afin que le bureau principal sache exactement ce qui se passe dans tel ou tel domaine, puisse contrôler cette politique et y mettre un terme, en cas de nécessité.

Pour ce qui est de la seconde partie de votre question, vous voulez savoir où en est la mise en vigueur de nos recommandations. Tout d'abord, du point de vue de l'Auditeur général, nous avons été très heureux que le ministère accepte toutes les recommandations. C'est un ministère considérable et très complexe. Cependant, je crois que l'on a réussi à résoudre la majorité des problèmes que vous avez soulignés et à mettre en application la plupart des recommandations. Il est prévu que le personnel du bureau de l'Auditeur général examinera à nouveau le fonctionnement du ministère afin de mieux comprendre ce qui s'y passe et de quelle façon les recommandations sont appliquées. En effet, il ne suffit pas de connaître les réactions de ce ministère.

Le président: Merci, monsieur Dawson. Dans la minute qui reste à M. Clarke, j'aimerais poser moi-même une brève question à M. Macdonell. Je me demande si vous pourriez indiquer aux membres de ce Comité où en est l'étude en

[Texte]

by the Department of Public Works, the Privy Council and Treasury Board on the current study on cost recovery for accommodation services.

Mr. Macdonell: Yes, sir, I will be glad to undertake to do so. Could I ask whether it would be satisfactory to you that I do so in my 1976 Annual Report, or do you wish a special report to the Committee?

The Chairman: I do not wish to place a limitation on your work. If it would be advantageous to you, sir, it would be helpful if that was in your next report.

Mr. Macdonell: That would help us, Mr. Chairman. Thank you very much. We will do that.

The Chairman: Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, through you, if I may, to Mr. Williams, just to get a dollar handle on the size of your department, Mr. Williams, what, in round dollars, is the budget for the Department of Public Works for the coming year?

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. G. B. Williams (Deputy Minister, Department of Public Works): It is \$675 million.

Mr. Martin: It is \$675 million?

Mr. Williams, in your management structure within the department, does your senior financial officer of the department sit on your management committee, what would constitute your top management committee?

Mr. Williams: Yes. Mr. McGurran is Assistant Deputy Minister, Finance and Administration, and he sits on our executive and reports directly to me.

Mr. Martin: Mr. McGurran, if I may, do you have financial officers under your jurisdiction who have clear responsibility for the format of budgeting processes within the department and for the exercise of various financial controls that must be carried out in your department in accordance with Treasury Board regulations? Is that part of your responsibility?

Mr. McGurran: Yes, that is part of my responsibility, and I have immediately under me the Director General of Finance. This is a headquarters organization, and he has two major sections involved: one is on budgetary control and the allocation of resources, and the development of related processes in that area; the second area is under the Director of Accounting and he is responsible for the implementation of accounting systems which relate to financial control and reporting of that. As well, in the Accounting Section, there are some people who are involved in actual operational reporting, such as the preparation of the Public Accounts and so on. This group at headquarters, then, sets the policy in these areas for the entire department. There is only one financial organization in the Department of Public Works; that is it.

[Interprétation]

cours relative au recouvrement des coûts des services de logement au sein du ministère des Travaux publics, du Conseil privé et du Conseil du Trésor.

M. Macdonell: Je serais très heureux de le faire. Aimerez-vous que je soumette un rapport spécial aux membres de ce Comité ou vous contenterez-vous de mon Rapport annuel de 1976?

Le président: Je n'ai pas l'intention de vous limiter dans vos travaux. Si c'est plus pratique pour vous, nous aimerions que ces renseignements figurent dans votre prochain rapport.

M. Macdonell: Cela nous sera plus facile en effet, monsieur le président. Merci beaucoup. C'est ce que nous ferons.

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: Monsieur le président, j'aimerais poser une question à M. Williams afin d'avoir une évaluation en dollars de la taille de votre ministère. Pourriez-vous nous dire en dollars quel est le budget du ministère des Travaux publics pour l'année à venir?

Le président: Monsieur Williams.

M. G. B. Williams (sous-ministre, ministère des Travaux publics): Notre budget est de 675 millions de dollars.

M. Martin: Vous dites 675 millions de dollars?

Monsieur Williams, étant donné la structure de gestion de votre ministère, est-ce que l'agent supérieur des finances du ministère siège dans votre comité de gestion, et quels sont les membres qui siègent au comité de la haute direction?

M. Williams: Oui. M. McGurran est le sous-ministre adjoint, finances et administration; il fait partie de nos directeurs administratifs et me soumet directement des rapports.

M. Martin: Monsieur McGurran, puis-je vous demander si vous êtes responsable des agents financiers chargés d'établir les politiques budgétaires du ministère et d'exercer les divers contrôles financiers qui doivent être effectués dans votre ministère conformément aux directives du Conseil du Trésor? Cela fait-il partie de votre responsabilité?

M. McGurran: Oui, cela en fait partie et le Directeur général des finances est mon subordonné immédiat. L'organisation du bureau central comprend deux grandes sections: la première a trait au contrôle budgétaire, à la répartition des ressources et à l'établissement des politiques connexes dans ce domaine; la seconde est placée sous la responsabilité du Directeur de la comptabilité; il est chargé de mettre en vigueur des systèmes de comptabilité liés au contrôle financier et de rédiger des rapports à ce sujet. La section de la comptabilité comprend d'autre part des personnes qui sont chargées de rédiger des rapports de fonctionnement, tels que le rapport sur les Comptes publics, etc. Ce groupe de responsables du bureau central est ensuite chargé d'arrêter des politiques dans ces domaines pour l'ensemble du ministère. Il n'existe qu'un seul organisme financier au sein du ministère des Travaux publics et c'est celui-là.

[Text]

In the regional offices, there is a manager of finance and administration who reports directly to each regional manager who, like myself, is on the management committee of the regional office, and has the responsibility for implementing the policies that are established by the Director General of Finance.

Mr. Martin: Do you receive, Mr. McGurran, monthly financial statements from, presumably, the Department of Supply and Services, that are timely and indicate to you in an appropriate accounting fashion the expenditures that have been incurred each month as against the budget that may have been allocated up to that point in time?

Mr. McGurran: Mr. Chairman, the short answer is no. As was pointed out in the Auditor General's review, we found it necessary to obtain financial reports which are related to our managerial interest within the department as compared to the external reporting which we are required to do. To get those effective management reporting systems and reports within the department, we have set up our own financial management system in order that these be in the detail which we require and in the time frame which we require, in order that they be sufficiently flexible so that we can make the appropriate changes in them; we are not depending entirely upon the DSS systems.

• 1215

Mr. Martin: If I still have a little time, Mr. Chairman, I have one additional question. What was the reaction of Treasury Board, if any, as the central department responsible for financial management control, towards the fact of your having to establish your own financial management reporting system within the department?

Mr. McGurran: We had to get from Treasury Board the funds required to pay for the electronic data processing, and to some extent for the staff to do these kinds of systems. We have got them, and that is about the only reaction on this specific subject that we have had from the Treasury Board. I do not think we have ever discussed it as a particular point of issue, but we have made our needs known to satisfy departmental requirements. With the reservation that Mr. Dawson pointed out—he feels we should have more people doing this kind of thing—the Board has not given us any difficulty in that area.

The Chairman: I wonder if Mr. McGimpsey would comment on that.

Mr. L. M. McGimpsey (Director, Financial Policy Evaluation, Treasury Board Secretariat): Treasury Board has some concerns with duplication between Supply and Services and departments generally—I am referring specifically to Public Works. With the creation of a new branch, we will be able to put more resources into that area to study the DSS systems and departmental systems to see if duplication can be avoided. My people do evaluations in departments and we have noticed the same problem, if you like, in departments; there is some duplication between departmental systems and the DSS system. But it is a major undertaking to attempt to eliminate this duplication, and in many cases there is no question that departments need information over and above what DSS can provide at this point in time.

[Interpretation]

Dans les bureaux régionaux, le directeur des finances et de l'administration soumet directement des rapports à chaque directeur régional. Ceux-ci, comme moi-même, font partie du comité de gestion du bureau régional et sont responsables de l'application des politiques arrêtées par le Directeur général des finances.

M. Martin: Monsieur McGurran, le ministère des Approvisionnement et Services vous communique-t-il mensuellement des états financiers qui font état de la comptabilité des dépenses mensuelles du ministère par rapport au budget accordé?

M. McGurran: Monsieur le président, la réponse sera courte, c'est non. Comme nous l'avons indiqué dans le rapport de l'Auditeur général, il nous a été nécessaire d'obtenir des rapports financiers qui sont liés à nos intérêts de gestion au sein du ministère par opposition aux rapports extérieurs que nous sommes obligés de rédiger. Afin que ces rapports de gestion soient efficaces pour le ministère, nous avons créé notre propre système de gestion financière afin de pouvoir obtenir les détails nécessaires à temps. Nous pouvons donc avec beaucoup plus de souplesse, leur apporter les changements qui s'imposent; nous ne dépendons pas entièrement des systèmes du MAS.

M. Martin: Si j'ai le temps, j'aimerais poser une question supplémentaire, monsieur le président. Quelle a été la réaction du Conseil du Trésor, qui est l'organisme responsable du contrôle de la gestion financière, lorsque vous avez créé votre propre système de rapport sur la gestion financière au sein du ministère?

M. McGurran: Nous avons dû obtenir des fonds du Conseil du Trésor afin d'assurer les coûts du traitement électronique des données et afin de rémunérer le personnel chargé du fonctionnement de ces systèmes. Nous avons reçu ces fonds et c'est à peu près la seule réaction qu'a manifestée le Conseil du Trésor à cet effet. Nous n'avons jamais discuté avec eux de ce problème particulier, mais nous leur avons fait part de nos besoins pour satisfaire les exigences du ministère. A l'exception des réserves qu'a faites M. Dawson, il pense que nous devrions employer davantage de gens pour faire ce travail, le Conseil ne nous a créé aucune difficulté.

Le président: Je me demande si M. McGimpsey aurait quelque chose à ajouter là-dessus.

M. L. M. McGimpsey (Directeur, Évaluation des politiques financières, Secrétariat du Conseil du Trésor): Le Conseil du Trésor se préoccupe de ce que certains postes du ministère des Approvisionnements et Services fassent double emploi avec d'autres postes de divers ministères, et en particulier du ministère des Travaux publics. Grâce à la création d'une nouvelle direction, nous pourrions utiliser davantage de ressources dans ce domaine afin d'étudier les systèmes du MAS et des autres ministères et afin d'éviter ces chevauchements. Certains fonctionnaires de mon ministère procèdent à des évaluations dans les autres ministères et nous avons remarqué le même problème, si vous voulez, dans d'autres ministères. Il y a souvent double emploi entre le système des ministères et le système du MAS, mais tenter d'éliminer ce double emploi représente une entreprise de longue haleine. Et dans de nombreux cas, les ministères ont besoin de renseignements autres que ceux que peuvent fournir le MAS.

[Texte]

Mr. Martin: Would it be your aim, Mr. McGimpsey, if I may address the question to you, to now in some way or other get rid of this duplication that presumably you authorized in the first place? Is it now an aim of the Treasury Board to see that duplication eliminated?

Mr. McGimpsey: First of all, I would not say that Treasury Board specifically authorized it.

Mr. Martin: I am sorry.

Mr. McGimpsey: It would probably be closer to say that Treasury Board has understood the needs of departments to have additional information for managerial purposes. Certainly we hope, through studies and through monitoring of departmental procedures and DSS procedures, to try and avoid any duplication in future.

The Chairman: Thank you, Mr. McGimpsey.

Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: Thank you, Mr. Chairman. I wonder if the department could explain why it engages in subsidizing northern housing, or could give us an explanation of why the user departments do not pay for that. Or is that another situation like the one we saw the other day, which got me a little upset.

Mr. McGurran: Mr. Chairman, it is related of course to the entire question of the Department of Public Works' providing these services at the expense of the clients who request them; it is part of the same subject, in our view. In the case specifically of the housing, most of the housing, if not all of it, that the Department of Public Works controls is in the northern areas and is very costly to build. I think the situation which the Auditor General's study group alludes to is that the collection of rentals for those houses from the employees who occupy them is in the hands of that employee's own department, which in turn remits to us. We do not have the means of setting the amount of rental which will be assessed against each civil servant occupying these houses. They are subject to Treasury Board regulations, and there are two or three different ways of determining the amount to be assessed against the individual. But it is, as you suggest, sir, a part of the other problem of providing a service to be reimbursed by the user.

Mr. Schumacher: I am looking forward to the Auditor General's comments on this general subject in the next report. I would like to ask the Auditor General to explain the recommendations for a system to be established by DSS for updating the central real property inventory. Seeing that we are a little pressed for time I could add on to that question: in what way does DPW react to this recommendation and why have there been no discussions to date?

The Chairman: Mr. Macdonell.

• 1220

Mr. Macdonell: May I refer that to Mr. Dawson, Mr. Chairman?

Mr. Dawson: What we are alluding to there is that the Department of Public Works has the responsibility to maintain this central real property inventory, or CRPI, and it contains dollar amounts basically for each property that is in the inventory. The various departments and agencies that own land or buildings are required to submit input to DPW and they have the responsibility for the accuracy of

[Interprétation]

M. Martin: Envisagez-vous un moyen, monsieur McGimpsey, si je puis me permettre de m'adresser à vous, de mettre fin à de tels doubles emplois que, dans une certaine mesure, vous avez permis? Le Conseil du Trésor envisage-t-il d'éliminer ce double emploi?

M. McGimpsey: Tout d'abord, je ne dirais pas que le Conseil du Trésor les ait permis.

M. Martin: Veuillez m'excuser.

M. McGimpsey: Il serait plus juste de dire que le Conseil du Trésor a compris que les ministères avaient besoin de certains renseignements supplémentaires pour mener à bien leur gestion. Nous espérons à l'avenir pouvoir éviter de tels doubles emplois grâce à certaines études que nous sommes en train d'effectuer et grâce à un contrôle plus étroit des politiques ministérielles et des méthodes du MAS.

Le président: Merci, monsieur McGimpsey.

Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Merci, monsieur le président. Le ministère pourrait-il nous expliquer pourquoi il subventionne certains logements dans le Nord et pourrait-il nous dire pourquoi les ministères-clients ne sont pas tenus de payer ces logements? Nous retrouvons-nous encore dans la même situation que l'autre jour, ce qui m'a un peu embarrassé.

M. McGurran: Monsieur le président, le ministère des Travaux publics fournit des services de locaux, aux frais des clients qui le demandent; il en va à peu près de même pour les logements. En effet, la plupart des logements que contrôle le ministère des Travaux publics sont situés dans le Nord et leur construction est coûteuse. Il me semble qu'un groupe d'étude de l'Auditeur général a fait allusion au fait que les loyers des maisons occupées par les employés d'un ministère sont perçus par ce même ministère qui nous les verse par la suite. Nous n'avons pas les moyens d'évaluer le montant du loyer qui sera exigé des fonctionnaires occupant ces maisons. Ces loyers sont assujettis aux directives du Conseil du Trésor et il y a deux ou trois moyens de déterminer le montant qui sera exigé de chaque individu, mais comme vous l'insistez, monsieur, cela fait partie d'un autre problème, à savoir qu'un service fourni doit être remboursé par l'utilisateur de ce service.

M. Schumacher: Je suis désireux de connaître ce que l'Auditeur général en dira dans son prochain rapport. L'Auditeur général a recommandé que le MAS établisse un système de mise à jour de l'inventaire central des biens immeubles. J'aimerais qu'il nous explique cette recommandation. Étant donné que nous sommes un peu pressés par le temps, j'ajouterais la question suivante: Comment le ministère des Travaux publics a-t-il réagi à cette recommandation et pourquoi aucune discussion n'a-t-elle encore eu lieu à ce jour?

Le président: Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: Puis-je donner la parole à M. Dawson, monsieur le président?

M. Dawson: Nous voulons dire que le ministère des Travaux publics est responsable du maintien d'un inventaire central des biens immeubles. Cet inventaire comporte une évaluation en dollars de chaque bien immeuble. Les ministères et les agences qui possèdent des terrains ou des édifices sont tenus de soumettre certains renseignements au MTP et ils sont responsables de l'exactitude des don-

[Text]

that input. In other words, DPW just takes the information and puts it into the inventory.

I think we found in reviewing it that it was not necessarily complete and there were certain problems with it. We thought one way of ameliorating the inventory listing would be to have the Department of Supply and Services capture at least all new costs as they come in through their accounting system, identifying them as capital and feeding that information to the Department of Public Works which would aid them to reconcile the information they were getting from other departments to try to put a better package together.

The Chairman: Thank you, Mr. Dawson. Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: I asked . . .

Mr. Chairman: A comment from Mr. Williams.

Mr. Williams: As far as the department was concerned, the suggestion has real merit. Our reaction has been to have discussions with the Department of Supply and Services to see what they can give us and then how useful that information triggers the opportunity to monitor and check with the other departments whether or not they have fed back to us appropriate increases in value.

In the volume we have in the inventory we are probably somewhere in the order of 90 per cent complete. When you talk about accuracy of value it is less than that; I think around 75 per cent or something of that order is what we are looking at.

Mr. Schumacher: How would you gauge the progress that has been made with DSS? Are things working together? Are the Auditor General's recommendations being achieved?

Mr. Williams: We are conducting the discussions with DSS on what their feedback will be. They will be feeding back acquisitions as listed by the department of which they are aware.

Mr. Schumacher: But they have not started yet?

Mr. Williams: No, we have been looking at the kind of thing they can feed back to us and then seeing how valuable that is to this department in identifying it with a particular property or building and, by their very notice of it, how effective it is in checking or monitoring whether or not that department has reported an improvement or an increased value to us.

Mr. Schumacher: When do you expect the thing to start? When do you think the talking will be over and the . . .

Mr. McCurran: We have been discussing it with the people at DSS and they would have to introduce some kind of coding across the organization. It has not got that far so our intentions are to write them a letter very shortly asking them for a very specific answer, yes or no, and the difficulties if they cannot do it.

[Interpretation]

nées fournies. En d'autres termes, le MTP reçoit les renseignements et les consigne dans l'inventaire.

En revoyant cet inventaire, nous nous sommes rendus compte qu'il n'était pas toujours complet et que certains problèmes se posaient. Nous avons pensé améliorer l'établissement de l'inventaire en demandant au ministère des Approvisionnements et Services d'enregistrer tous les nouveaux coûts à mesure qu'ils apparaissent dans son système de comptabilité. Nous avons demandé à ce ministre de les identifier comme coûts en capital et de transmettre ces renseignements au ministère des Travaux publics, qui confrontera ces renseignements avec ceux qu'il a obtenus des autres ministères. Cela permettra d'avoir un éventail de données beaucoup plus complet.

Le président: Merci, monsieur Dawson. Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: J'ai demandé . . .

Le président: Une observation de M. Williams.

M. Williams: En ce qui concerne le ministère, l'idée me semble excellente. Notre réaction a été d'en discuter avec le ministère des Approvisionnements et Services afin de voir quels renseignements il pouvait nous donner et afin de juger s'il est vraiment utile de contrôler que les autres ministères nous font effectivement des augmentations de valeur.

Compte tenu du volume de l'inventaire, je peux dire que 90 p. 100 des renseignements dont nous disposons sont complets. Pour ce qui est de la valeur exacte des biens immeubles, le pourcentage est moins grand; je crois que nous pourrions parler d'environ 75 p. 100.

M. Schumacher: Où en sont vos négociations avec le MAS? Avez-vous pu vous mettre d'accord? Est-ce que les recommandations de l'Auditeur général sont appliquées?

M. Williams: Des négociations sont actuellement en cours avec le MAS au sujet des renseignements qu'ils peuvent nous fournir. Il nous fournira certains renseignements additionnels au sujet des acquisitions énumérées par le ministère et dont il aura pris connaissance.

M. Schumacher: Cela ne s'est pas encore fait?

M. Williams: Non, nous avons examiné les renseignements qu'il peut nous communiquer et nous avons évalué dans quelle mesure ces renseignements permettront à ce ministère d'identifier telle ou telle propriété ou édifice, et dans quelle mesure ils permettent de contrôler que tel ou tel ministère nous a effectivement fait part de l'amélioration ou de l'augmentation de valeur d'un édifice ou d'un bien immeuble.

M. Schumacher: Quand pensez-vous que ce système sera mis en application? Quand pensez-vous que ces négociations prendront fin et . . .

M. McCurran: Nous nous sommes entretenus avec les responsables du MAS, mais ils devront effectuer certains travaux de codification. Les choses n'en sont pas encore là et nous avons l'intention de leur demander dans une lettre très courte de répondre par oui ou non, et de nous donner les motifs qui les empêchent d'adopter ce système.

[Texte]

The Chairman: Thank you. Mr. Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Merci monsieur le président. Je voudrais d'abord remercier M. Williams et le ministère de m'avoir fait parvenir la réponse à la question que j'avais posée le 6 mai 1976 concernant la structure régionale du ministère lui-même. Peut-être pourrions-nous, monsieur le président, avec votre autorisation, imprimer cette réponse en français et en anglais comme appendice aux procès-verbaux de la séance d'aujourd'hui, parce que je pense qu'il s'agit là de détails très intéressants. Si le ministère a pris la peine de fouiller pour nous fournir une telle réponse, je pense qu'il serait intéressant qu'elle soit annexée, afin que toute la population, qui sera intéressée éventuellement à ce domaine, puisse en prendre connaissance et connaître la structure exacte du ministère.

The Chairman: That is a very good suggestion. Is it agreed, gentlemen, that they be tabled as an appendix?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you. It will be done, Mr. Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Alors nous avons touché un peu à la classification des comptes. Je ne veux pas être trop long, parce qu'il est déjà 12h25, mais comment se fait-il que le ministère des Travaux publics est obligé de consulter le Conseil du Trésor lorsqu'il veut essayer d'améliorer la classification des comptes? Est-ce qu'il n'a pas l'autorité nécessaire pour le faire lui-même?

The Chairman: Mr. McGurran.

Mr. McGurran: The answer is no, we can not undertake to do this on our own. We do not disagree at all with the point that the current structure is not terribly informative and so on. But we cannot alter that because we would have to get the approval of the Treasury Board to change our presentation in the Blue Book of estimates each year. We are now presenting it in terms of six programs, I believe it is—administration, professional, technical, accommodation, and so on—and we could not change that on our own initiative. We would have to get Treasury Board approval to do so. We have been looking at different structures that we think might be more related, but they require some agreement with the Board before we can make the change. It cannot be done unilaterally.

M. Leblanc (Laurier): Est-ce que ceci veut dire que tous les ministères qui veulent reclassifier leurs comptes, sont obligés de demander la permission au Conseil du Trésor pour les reclassifier? Ou cela ne s'applique-t-il qu'au ministère des Travaux publics?

The Chairman: Mr. Macdonell.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, my understanding is that anything relating to the Blue Book must have the approval of the Treasury Board Secretariat, the officials of the Treasury Board. I would like to add that I think within the framework of the vote structure as reported in the estimates there is a considerable degree of latitude permitted to departments for internal purposes of management information. But anything of a broad nature affecting the overall classification has to be cleared with Treasury Board. I think Mr. McGimpsey might wish to add to that, sir.

[Interprétation]

Le président: Merci. Monsieur Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you, Mr. Chairman. First of all I would like to thank Mr. Williams and the Minister for having provided me with the answer to the question I asked them on May the 6th, 1976 concerning the regional structure of the department itself. I wonder, Mr. Chairman, if we could append this answer in French and in English to the *Minutes* of today's proceedings. I think these are very important details. If the department went through the hardship of getting this information for us, I think it would be interesting to append this answer to the *Minutes*, so that the whole population who eventually might be interested in that field, be able to read it and find out about the exact structure of the department.

Le président: C'est une excellente idée. Êtes-vous d'accord à ce que cette réponse figure en appendice?

Des voix: D'accord.

Le président: Merci. Ce sera fait, monsieur Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): We have now dealt with the classification of accounts. I will not be very long because it is already twenty-five past twelve, but I wonder why the Department of Public Works has to consult the Treasury Board when it wants to cry to improve the classification of accounts? Does not it have the necessary authority to do it itself?

Le président: Monsieur McGurran.

M. McGurran: La réponse est non, nous ne pouvons pas prendre ce genre d'initiative. Nous admettons que la structure actuelle n'est pas l'idéal pour ce qui est d'obtenir des renseignements mais nous ne pouvons pas la changer car nous devons obtenir l'approbation du Conseil du Trésor si nous voulons changer la présentation de notre Budget annuel dans le Livre bleu. Nous présentons actuellement notre budget sous six rubriques différentes: administration, professionnel, technique, services de locaux, etc., mais nous ne pouvons pas changer cela de notre propre initiative. Nous devons avoir l'approbation du Conseil du Trésor. Nous avons envisagé des structures différentes, mais nous avons besoin de l'accord du Conseil avant de procéder à un changement. Nous ne pouvons pas agir unilatéralement.

Mr. Leblanc (Laurier): Does this mean that all the departments that want to reclassify their accounts must ask the permission of the Treasury Board in order to do so? Or does this only apply to the Department of Public Works?

Le président: Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: Monsieur le président, tous les changements qui ont trait au Livre bleu doivent être approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor. J'ajouterai en outre que la structure des crédits qui figurent au budget laissent une marge considérable au ministère pour ce qui est de l'obtention de renseignements relatifs à la gestion et utilisables au sein du ministère, mais tout ce qui touche à la classification d'ensemble doit faire l'objet d'une entente avec le Conseil du Trésor. Je pense que M. McGimpsey pourrait ajouter certains commentaires.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. McGimpsey.

Mr. McGimpsey: I think that is basically right. Anything affecting the estimates, or the Blue Book, would have to go through the program branch of the Treasury Board for approval. As far as types of costing information, and this sort of thing, within the departments is concerned of course, they can do that on their own, as long as they operate within the framework of Treasury Board's circular letter on coding and classification.

The Chairman: Thank you.

M. Leblanc (Laurier): Je suppose que l'objectif principal du Conseil du Trésor de diriger ainsi les ministères, c'est peut-être pour obtenir une certaine mobilité dans la présentation, dans la classification des comptes parmi les différents ministères?

Mr. McGimpsey: Yes, I believe that will be one of the objectives.

M. Leblanc (Laurier): Où en sommes-nous rendus avec le Conseil du Trésor concernant cette classification-là; est-ce que cela va traîner en longueur, est-ce que cela va aboutir un jour? Qu'est-ce qui se passe?

The Chairman: Mr. Williams.

Mr. Williams: I will defer to Mr. McGurran.

The Chairman: Mr. McGurran.

Mr. McGurran: I would say that the use we are making of financial information within the department is not terribly restricted by this form of presentation. As the Auditor General has suggested, and Mr. McGimpsey has added, regardless of the vote structures and so on, we have established internally our own accounts and records and data, which are used for management purposes. There is very little resemblance, for example, between what we take to the executive committee for an estimates presentation and what shows up in the Blue Book. So, we are not under any great handicap within the department. But perhaps the suggestion means that there might be a better presentation of what Public Works is doing for public consumption. I cannot answer exactly when the board would approve this. We have discussed it with them verbally and we will make a formal submission before too long and get their answer.

• 1230

The Chairman: Thank you, Mr. McGurran.

M. Leblanc (Laurier): Si vos recommandations n'ont pas encore été soumises au Conseil du Trésor, on ne peut pas s'attendre à ce que celui-ci dise oui ou non à votre nouvelle classification.

Mr. McGurran: That is correct, sir. We have not made any formal representation. One of the reasons we have not is because we have a system and a chart of accounts that is related to a posture which would be dependent upon charging for our services and so on. When that issue is settled a number of things will flow into place one way or the other.

M. Leblanc (Laurier): Pensez-vous soumettre bientôt vos recommandations?

[Interpretation]

Le président: Merci, Monsieur McGimpsey.

M. McGimpsey: C'est tout à fait exact. Tout ce qui touche le budget doit être approuvé par la direction des programmes du Conseil du Trésor. Pour ce qui est de l'obtention de renseignements relatifs aux coûts, les ministères sont libres de faire ce qu'ils veulent pourvu qu'ils se conforment à la circulaire du Conseil du Trésor sur la codification et la classification.

Le président: Merci.

Mr. Leblanc (Laurier): I guess that in so directing the departments, the Treasury Board mainly aims at a certain flexibility in the presentation, in the classification of accounts among the various departments?

M. McGimpsey: Oui, je crois que c'est l'un de leurs objectifs.

Mr. Leblanc (Laurier): At which point did we get with the Treasury Board concerning this classification? Are the negotiations going to last forever or will we get some results some day? What is going on?

Le président: Monsieur Williams.

M. Williams: Je laisse la parole à M. McGurran.

Le président: Monsieur McGurran.

M. McGurran: Je dirais que la formule de la présentation n'impose pas de restriction terrible à l'utilisation des renseignements financiers au sein du ministère. Comme l'ont signalé l'Auditeur général ainsi que M. McGimpsey, nous avons établi notre propre système de comptabilité, de registres et de données à des fins de gestion, et ce indépendamment de la structure des crédits. Il y a très peu de ressemblance par exemple entre les renseignements que nous transmettons au comité exécutif pour la présentation du budget et ce qui figure effectivement dans le Livre bleu. Cela n'est donc pas un gros handicap pour le ministère, mais la proposition signifie peut-être que nous devrions améliorer la présentation des activités des Travaux publics à l'intention du public. Je ne peux pas vous dire exactement à quelle date le conseil approuvera cela. Nous en avons discuté verbalement mais nous les sommerons bientôt de nous fournir une réponse officielle.

Le président: Merci, monsieur McGurran.

Mr. Leblanc (Laurier): If your recommendations have not yet been submitted to the Treasury Board, we cannot expect the Treasury Board to answer yes or no to your new classification.

M. McGurran: C'est exact, monsieur. Nous n'avons pas encore présenté d'instance officielle. La raison en est que notre comptabilité est liée à la facturation de nos services, notamment. Lorsque cette question sera réglée, les choses se remettront en place d'elles-mêmes.

Mr. Leblanc (Laurier): When do you expect to submit your recommendations?

[Texte]

The Chairman: Mr. McGurran.

Mr. McGurran: As a result of the suggestion or recommendation made by the Auditor General's study group, we will do that and very soon whether the other issue is resolved or not.

Mr. Leblanc (Laurier): Merci.

The Chairman: I have Mr. Robinson and Mr. Clarke. Mr. Robinson.

Mr. Robinson: I will be very short. I think that last question and answer response was to do with the main estimates, the section where the observation is made that:

The Department should propose to the responsible centre agencies that the accommodation program be credited for services provided to other departments. Such credit and memorandum charges to user programs is being updated for Public Accounts presentation purposes.

The departmental comment was:

This will be discussed with the responsible agencies.

I wonder whether you could tell us to what extent it has been discussed and what has been resolved if anything?

The Chairman: Mr. McGurran.

Mr. McGurran: Mr. Chairman, we have not yet carried on any discussions with the Treasury Board on that, but we are committing ourselves to do so.

Mr. Robinson: I see. When will you be doing it? Has any time been set?

Mr. McGurran: I am informed this moment that we have written to Treasury board. We had not at the time of preparation of this statement but I am informed now that a letter has gone to Treasury Board on this subject.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Just one other question, if I may. Under Budgetary Control and Cash Forecasting the observation was made that:

As soon as the Financial Management and Performance Measurement Reporting Systems are fully operational, a field study should be conducted to establish a degree of managerial acceptance in use of such reports with a view to eliminating all manual reporting systems.

The departmental comment was:

Such a review is scheduled for late 1975-76.

Has this been carried out?

The Chairman: Mr. McGurran.

Mr. McGurran: Mr. Chairman, it has begun. It was started with a review by all the managers of finance and administration in the regional offices about two months ago. But it cannot be done really conclusively until some time later in this coming fiscal year at which time this system, which was only instituted about a year ago, will be working a good deal more smoothly than it was in the beginning. There were problems in the beginning and we could not expect too much of it, but I think we can make this review with our managerial people during the coming fiscal year.

[Interprétation]

Le président: Monsieur McGurran.

M. McGurran: Suite à la recommandation du groupe d'étude de l'Auditeur général, nous le ferons très bientôt, que l'autre problème soit réglé ou non.

M. Leblanc (Laurier): Merci.

Le président: J'ai sur ma liste le nom de M. Robinson et M. Clarke. Monsieur Robinson.

M. Robinson: Je serai bref. Il me semble que la question et la réponse que nous venons d'entendre ont trait au budget principal et en particulier à l'article où il est dit:

Le ministère devrait proposer aux organismes centraux compétents que soient portés au crédit du programme du logement les frais des services fournis aux autres ministères, et que les comptes reliés aux sommes ainsi portées au crédit, de même que les comptes d'ordre pour les frais des usagers de programmes, soient mis à jour en vue de leur inclusion dans les Comptes publics.

Voici le commentaire du ministère:

Nous discuterons de cette question avec les organismes compétents.

J'aimerais que vous nous disiez dans quelle mesure ces discussions ont eu lieu et si elles ont résolu quoi que ce soit?

Le président: Monsieur McGurran.

M. McGurran: Monsieur le président, nous n'en avons pas encore discuté avec le Conseil du Trésor. Mais nous nous promettons de le faire.

M. Robinson: Je vois. Quand le ferez-vous? Avez-vous fixé une date?

M. McGurran: On m'informe que nous avons écrit au Conseil du Trésor. Au moment de la rédaction de cette déclaration, nous ne l'avions pas encore fait mais on m'informe qu'une lettre vient d'être envoyée au Conseil du Trésor à cet effet.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Une autre question si je puis me le permettre. Sous la rubrique Contrôle budgétaire et prévisions de caisse, je note la remarque suivante:

Dès que les systèmes de rapport sur la gestion financière et sur la mesure du rendement seront entièrement en état de fonctionner, il y aurait lieu d'enquêter auprès des intéressés pour découvrir dans quelle mesure la gestion est favorable à l'emploi de tels rapports, avec l'intention d'éliminer tous les systèmes manuels de rapport.

Voici le commentaire du ministère:

Pareille enquête doit avoir lieu vers la fin de l'année financière 1975-1976.

Est-ce que cela s'est fait?

Le président: Monsieur McGurran.

M. McGurran: Monsieur le président, nous avons commencé. Tous les directeurs des finances et de l'administration des bureaux régionaux ont entrepris une révision il y a environ deux mois. Mais nous ne pourrions pas vous fournir de résultats définitifs avant une date ultérieure. En effet, le système sera alors en place depuis plus d'un an et fonctionnera beaucoup mieux qu'au début. Il y a eu certains problèmes au début et nous ne pouvions pas attendre trop de ce système mais je crois que nous pourrions conclure cette révision pendant la prochaine année fiscale avec les responsables de la gestion de notre ministère.

[Text]

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: I was going to ask, Mr. Chairman, of the Auditor General whether he will be following up on the recommendations and the departmental comment and give us a progress report later on in the year as to what has transpired in most of these areas. Is that feasible?

The Chairman: Mr. Macdonell.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, we have already commenced with all departments on which the report was rendered in 1975 a follow-up review. In the case of these departments that are now coming before the Public Accounts Committee the practical thing seemed to be that they table in response to the request of the Committee what the current situation is. But this is being done right across the board for all of the departments we reported in 1975 and that will be in my 1976 report, sir.

Mr. Robinson: Thank you.

The Chairman: Thank you. Mr. Robinson before I turn to Mr. Clarke, I would like permission to have the following attached to our minutes and proceedings of today. It is a letter to Mr. Bennett. Is it agreed that this letter be appended?

Motion agreed to.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): As it often happens because of the time limits placed upon us we have a number of questions that we have not been able to pose today and I wonder if I could read a few so that they would be on the record. Perhaps when the minutes are printed the Clerk could send them along to the appropriate department with the suggestion that they be answered and returned.

The Chairman: Yes, that would be acceptable if you would place them on the record, Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Dealing with the Department of Public Works on page five of Appendix G, and dealing with the classification of accounts, the question would be: What is the nature of the implied shortcomings of the present program and activity structure shown in the estimates? On the same page, dealing with program forecasts, I would like to ask: Why was the department unable to adopt a top-down approach to the preparation of the 1977-78 program forecast? On the same topic and page, the recommendation that the department should negotiate with the Treasury Board for a formal liaison function to have access to plans seems to imply that the Department of Public Works does not have access to or is not in automatic receipt of such plans. Is this the case and, if so, how can the Department of Public Works do its own planning?

On page six, Mr. Chairman, dealing with the main estimates: How does the Department of Public Works interpret the first recommendation dealing with disclosure in the estimates book as called for by the Auditor General and the estimate submission as enacted by the department? How does the Auditor General react to this interpretation? On the same topic, Mr. Chairman: Does the department agree with the Auditor General's recommendation for disclosure of lease purchase transactions? Can this recom-

[Interpretation]

Le président: Monsieur Robinson.

Mr. Robinson: Je voulais demander à l'Auditeur général, monsieur le président, s'il a l'intention de donner suite aux recommandations et aux commentaires du ministère? Et pourrait-il nous informer plus tard dans l'année des résultats obtenus dans la plupart de ces domaines. Est-ce possible?

Le président: Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: Monsieur le président, nous avons déjà entrepris, en collaboration avec tous les ministères à qui nous avons transmis le rapport en 1975, une révision qui y donne suite. Dans le cas des ministères qui comparaissent actuellement devant le Comité permanent des comptes publics, il serait bon qu'à la demande du Comité, ils déposent un rapport faisant état de la situation actuelle. Le conseil est en train de procéder à ce genre de révision pour l'ensemble des ministères cités dans le rapport de 1975 et mon rapport de 1976 fera état de ces révisions.

M. Robinson: Merci.

Le président: Merci. Avant de donner la parole à M. Clarke, j'aimerais demander l'autorisation d'annexer ceci au compte rendu de notre séance d'aujourd'hui. Il s'agit d'une lettre adressée à M. Bennett. Êtes-vous d'accord pour que cette lettre soit annexée?

La motion est adoptée.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): En raison des limites de temps que nous devons respecter, il y a un certain nombre de questions que nous n'aurons pas pu poser aujourd'hui et je me demande si je puis en lire quelques-unes afin qu'elles soient inscrites au compte rendu. Lorsque le compte rendu sera imprimé, le greffier pourra peut-être l'envoyer aux ministères concernés en leur suggérant de répondre et de renvoyer le compte rendu.

Le président: Oui, nous pouvons faire cela si vous inscrivez vos questions au compte rendu monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): En ce qui concerne le ministère des Travaux publics et la classification des comptes qui se trouvent à la page 5 de l'appendice G, je poserais la question suivante: Quelle est la nature des soins disant inconvénients de la structure actuelle du programme et des activités tels que figurant au budget? Sur la même page, et au sujet des prévisions de programmes, j'aimerais poser la question suivante: pourquoi le ministère n'a-t-il pu commencer par établir des priorités générales lors de la rédaction des prévisions pour 1977-1978? Sur le même sujet et à la même page, il est recommandé que le ministère négocie avec le Conseil du Trésor une fonction officielle de liaison afin d'accéder à certains plans. Cette recommandation semble indiquer que le ministère des Travaux publics n'a pas accès à ces plans et ne les reçoit pas automatiquement. Si tel est le cas, comment le ministère des Travaux publics peut-il procéder à sa propre planification?

À la page 6, monsieur le président, pour ce qui a trait au budget principal: Comment le ministère des Travaux publics interprète-t-il la première recommandation qui a trait à la publication dans le budget telle que demandée par l'Auditeur général et à la présentation du budget telle qu'effectuée par le ministère? Comment l'Auditeur général réagit-il à cette interprétation? Sur le même sujet monsieur le président: Le ministère est-il d'accord avec la recommandation de l'Auditeur général qui veut que soient

[Texte]

mentation be acted upon in the next set of estimates and public accounts and, if not, why not?

Finally, on page seven, dealing with budgetary control, the question would be: How does the department control the rate of spending on each capital project to ensure that potential cost over-runs will be identified early in each project?

Mr. Chairman, there were two questions also in the same category earlier today in connection with the Public Service Commission. Could I give them in the same way?

The Chairman: Before you put those on the record, I should inform Mr. Williams that these questions will be forwarded to him by our Clerk.

I hope it will then be possible for you to make a formal response to us in writing at your convenience. Is that acceptable?

Mr. Williams: We will do that, sir.

The Chairman: Thank you. Now perhaps you would place the other questions on the record and then we will adjourn this meeting, Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Dealing with the Public Service Commission on page seven of that spread sheet, dealing with payroll, the question would be: The Commission notes that a review of internal controls in the payroll area is in hand. Has the review started? If so, who is carrying it out? What are the terms of reference and when will the review be completed?

Dealing with page three, Mr. Chairman, the financial manual—I think that should be page 13.

The Chairman: The annex to the control study.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Page 13, Mr. Chairman, not page three, the financial manual.

Many recommendations in the study relate to a lack of documentation of systems in a financial manual. When will a manual be issued? As sections of the manual are completed, could these not be issued? What training will be provided for users of the manual?

It is page three. I am sorry, Mr. Chairman. It is page three at the top, not page 13.

The Chairman: Thank you, Mr. Clarke. Are there any further questions?

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): No. That is the end, Mr. Chairman. Thank you.

The Chairman: These questions will be sent to Mr. Carson, and the previous ones to Mr. Williams. Hopefully at your convenience—we will receive a written response.

Mr. Williams: You will.

[Interprétation]

révélées les opérations d'achat-bail? Cette recommandation peut-elle mise à exécution dès la présentation du prochain budget et des comptes publics et sinon, pourquoi?

Et finalement, à la page 7, au sujet des contrôles budgétaires ma question sera la suivante: comment le ministère peut-il contrôler le niveau des dépenses pour chaque projet afin de s'assurer que les dépassements potentiels de coûts seront identifiés suffisamment tôt pour chaque projet?

Monsieur le président, deux questions du même ordre ont été posées plus tôt aujourd'hui au sujet de la Commission de la fonction publique. Pourrais-je vous les communiquer de la même façon?

Le président: Avant que vous les inscriviez au compte rendu, je tiens à informer M. Williams que ces questions lui seront communiquées par notre greffier.

J'espère qu'il vous sera possible de nous répondre officiellement par écrit dès que vous le pourrez. Est-ce que cela vous semble acceptable?

M. Williams: C'est ce que nous ferons.

Le président: Merci. Vous pouvez peut-être maintenant nous donner vos autres questions et nous leverons la séance, monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Pour ce qui est de la Commission de la fonction publique, ma question se rapporte à la page 7 et a trait aux systèmes de paie. La Commission note qu'une révision des contrôles internes dans le domaine des feuilles de paie sera prochainement en cours. Cette révision est-elle commencée? Et si oui qui en est responsable? Quel est le mandat des responsables et quand cette révision sera-t-elle achevée?

A la page 3, monsieur le président, le manuel financier, je crois. Cela devrait être à la page 13.

Le président: Il s'agit d'un appendice à l'étude du contrôle.

M. Clarke (Vancouver Quadra): A la page 13, monsieur le président, et non pas à la page 3, manuel financier.

De nombreuses recommandations de l'étude ont trait à un manque de documentation sur les systèmes dans un manuel de gestion financière. Quand un tel manuel sera-t-il publié? Au fur et à mesure que les chapitres de ce manuel sont achevés pourquoi ne pas les publier? Quelle formation sera donnée aux utilisateurs du manuel?

Il s'agit de la page 3 je m'excuse, monsieur le président, c'est au haut de la page 3 et non pas à la page 13.

Le président: Merci monsieur Clarke. Avez-vous d'autres questions à poser?

M. Clarke (Vancouver Quadra): Non, c'est tout, monsieur le président, merci.

Le président: Ces questions seront envoyées à M. Carson et les questions précédentes seront envoyées à M. Williams. Dès que cela vous sera possible, nous espérons recevoir une réponse écrite.

M. Williams: Ce sera fait.

[Text]

The Chairman: Is that acceptable?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you, gentlemen. Our next meeting is on Thursday, May 20, 1976, with the Canadian International Development Agency regarding the financial management and control study.

I wish to thank the witnesses on behalf of the Committee for their patience in being with us. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interpretation]

Le président: Est-ce que tous les membres sont d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président: Merci messieurs. Notre prochaine séance aura lieu le jeudi 20 mai 1976. Nous aurons parmi nous des responsables de l'Agence canadienne de développement international et nous étudierons la questions de la gestion financière et de l'étude des contrôles.

Je voudrais remercier les témoins de la part des membres de ce Comité pour leur patience. La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

APPENDIX "GGGG"

PUBLIC SERVICE COMMISSION

FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY PRECIS RESPONSE WORKSHEET

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JUNE 1975

COMMISSION'S COMMENTS

COMMISSION'S COMMENTS

AS AT AUGUST 1975

AS AT APRIL 1976

FINANCIAL
RESOURCES

MANAGEMENT

• The combination of the dramatic growth of the operations side of the Commission, the relatively limited growth in the number and qualifications of financial staff and the increasingly complex nature of the financial function within government has resulted in a financial function within the Commission which is not as strong as is warranted.

• The Commission should ensure that enough competent financial staff is available to overcome the deficiencies that exist in the present system of financial management and control, as outlined in this report.

The official title of the division responsible for the financial function is "Finance and Administration Services Division". However, virtually all documents and discussions refer to the "Administration Division", thereby detracting from the overall prime importance of the financial function.

The full title of the Finance and Administration Services Division should be emphasized.

• The Commission should create the position of Director-General, Finance and Administration Services, to be filled by an individual with appropriate financial management capabilities. A second newly-created position, Director of Finance, should be filled by an experienced professionally qualified accountant.

The financial function within the Commission is under active review and will lead to some organizational changes. One positive step has been the creation of the position of Executive Director, whose major responsibility is to chair the newly-established Budget Committee and to maintain a continuous overview of the financial management of the Commission.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

The financial function within the Commission is under active review and will lead to some organizational changes. One positive step has been the creation of the position of Executive Director, whose major responsibility is to chair the newly-established Budget Committee and to maintain a continuous overview of the financial management of the Commission.

A re-organization plan for the Finance Division has been drawn up and classification of top level positions approved. Staffing of these with qualified staff is proceeding.

The separation of the Finance Division from the Administration Division allows for this emphasis to be given.

Positions of Executive Director, PSC, and Director of Finance, have been created and filled.

RESERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

COMMISSION'S COMMENTS

COMMISSION'S COMMENTS

TRAINING AND DEVELOPMENT

- Financial training is provided to clerical support staff in the branches and divisions on a group basis. However, the financial training needs of each individual are not monitored by senior financial personnel.

Financial Management Advisers should ensure that adequate training is provided to financial support staff within the branches and divisions.

- Financial Management Advisers should provide input to the performance reviews of staff performing financial functions within the branches and divisions.

DESIGNATION OF RESPONSIBILITY CENTRES

- Many of the responsibility centres identified in the Procedures Manual are actually cost centres in that they do not control their own budgets.

The financial coding structure should be revised to differentiate between costs centres and responsibility centres.

- In recent years the number of actual responsibility centres within the Commission has increased significantly. An excessive degree of delegation of budgetary responsibility tends to restrict financial flexibility unduly without offering any real offsetting benefits.

A policy should be implemented within the Commission to govern the extent to which budgetary responsibility can be delegated.

COMMUNICATION OF FINANCIAL POLICIES

- The Commission should prepare a comprehensive departmental Financial Manual as soon as possible.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

This recommendation will be implemented in future performance reviews.

This recommendation will be implemented concurrent with the commencement of the 1976-77 fiscal year.

Policy will be determined and implemented, concurrent with the commencement of the 1976-77 fiscal year, following which the number of responsibility centres and the extent of delegated authority will be reviewed.

Work on the Financial Manual is presently in progress and should be completed during 1975-76.

Training needs of financial support staff in branches are being assessed.

Being implemented in performance reviews, commencing with the 1976-77 review period.

While it is undesirable to make sweeping changes in any one element of the coding structure at this stage, steps have been taken to differentiate between responsibility centres and cost centres in the financial management reports from April 1, 1976.

Review of responsibility centres is being co-ordinated with a review of the delegation of signing authorities, which will be completed by June 30, 1976 to coincide with the appointment of the new Chairman, PSC.

About 75 per cent of the Treasury Board Evaluation Team's recommendations for the Financial Manual is now ready, much still in draft, but should be typed in final format in at least one official language before March 31, 1976; completion of the remainder and a review of some earlier documents will be undertaken during the early part of the 1976-77 fiscal year.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

COMMISSION'S COMMENTS

COMMISSION'S COMMENTS

• A numbering system should be introduced to control and to facilitate reference to communications of financial guidance, explanations and instructions from the Finance and Administration Services Division to the various organizational units within the Commission.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

Implemented, A new series of Financial Circulars has been introduced.

SEGREGATION OF REVOLVING FUND FINANCIAL FUNCTION

• The Financial Management Adviser to the Staff Development Branch directs a staff of approximately 30 which is responsible for the financial control of both a large revolving fund (the Bureau of Staff Development and Training Revolving Fund) and a sizeable part of the Commission's appropriations, including language training. In addition this group is responsible for maintaining certain of the accounting records for the revolving fund.

The Staff Development Branch Financial Management Adviser's extensive involvement in operational functions detracts from his critical advisory function which is not being adequately carried out now. A centralization of operational responsibility would allow a concentration of related expertise to ensure effective performance of operational functions.

Except for the Financial Management Adviser and his direct support staff, the financial staff now seconded to the Staff Development Branch should be transferred to the Financial Services Section of the Financial and Administration Services Division.

It is agreed that the appropriation and Revolving Fund functions should be separated and an organizational review is underway.

Implemented.

• The control of revolving fund and regular appropriation financial records by the same financial group could result in the allocation of costs between such votes being unduly influenced by the availability of funds.

The financial records of the Bureau of Staff Development and Training Revolving Fund should be maintained by a separate group within the Financial Services Section.

It is agreed that the appropriation and Revolving Fund functions should be separated and an organizational review is underway.

Implemented. A separate section for the Revolving Fund has been established under the Chief, Accounting Operations.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

COMMISSION'S COMMENTS

COMMISSION'S COMMENTS

ASSIGNMENT OF FINANCIAL AUTHORITIES

• Delegation of payment authority, under Section 26 of the Financial Administration Act, for the approval of charges to appropriations by journal vouchers, should be restricted to senior financial officers.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

Implemented. Changes will be reflected in the next issue of the Signing Authorities Chart, to coincide with the appointment of the new Chairman, PSC, on July 1, 1976.

• Written policies and procedures should be developed, documented in the Financial Manual and implemented for the periodic review of delegated signing authorities to ensure that controls are adequate and that specimen signature cards are always up-to-date.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

Documentation of policies and procedures has progressed and will be completed shortly. The required periodic review is being carried out.

• Following the Commission's implementation of a report by the Administration Policy Branch of the Treasury Board Secretariat, commitment certificate authority under the provisions of Section 25 of the Financial Administration Act was delegated in 1974 to the responsibility centre level. At present there are approximately 225 organizational entities identified as responsibility centres within the Commission. Payment authority under Section 26 of the Act is currently exercised at the Financial Management Adviser level. There is a lack of trained staff and access to reliable financial records to carry out the responsibilities at the levels now assigned.

This recommendation will be subject to further discussion.

Payment authority under Section 26, FAA, has been transferred to the Accounting Operations Section. Commitment authority will be withdrawn from Responsibility Centre Managers where it is found that they are not exercising adequate control.

For purchases made within the Capital region, delegated commitment certificate authority and payment authority, under Section 25 and 26 of the Financial Administration Act respectively, should be transferred to the Financial Services Section of the Finance and

PRE-AUDIT

• Also following the review in 1974 by the Administration Policy Branch of the Treasury Board Secretariat, the pre-audit function was delegated to the responsibility centre level. The responsibilities under Section 26 of the Financial Administration Act are more dependent for fulfillment on the performance of an adequate pre-audit than those under Section 27. In addition, the present system does not allow for sufficient independence in the performance of the pre-audit.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

For purchases made within the Capital Region, the responsibility for the pre-audit function should be reassigned to the Financial Services Section of the Finance and Administration Services Division.

- The present quality control (procedural and operational audit) procedures should be eliminated and replaced by test audits by the Internal Audit group.

- The performance of the pre-audit is indicated by the initials of the clerk on the supplier's invoice. There is no indication whether or not all the required tests have been performed, or whether the tests have been performed by a number of individuals or only by the individual whose initials appear on the invoice.

All those participating in the payment verification process should be required to initial the documents concerned as an acknowledgement of the responsibility for the checks performed.

INTERNAL ACCOUNTING CONTROL

- There are no written procedures for the batching and control of documents forwarded to the Department of Supply and Services or to the Commission's Information Management Centre for processing. The output totals are not compared with input totals unless a problem in reconciliation becomes evident.

Written procedures should be developed, documented in the Financial Manual and implemented for the processing and control of batches of documentation sent for entry into the Department of Supply and Services and internal data processing systems.

- The Department of Supply and Services verifies Section 26 authority only and there is no procedure within the Public Service Commission to verify the authenticity of spending and payment authority immediately before cheque requisitions are submitted for payment. As a result, fictitious documents could be inserted into the payment system and public funds could be misappropriated.

COMMISSION'S COMMENTS

This recommendation will be subject to further discussion.

This recommendation will be implemented as soon as an Internal Audit group is established in the course of 1976-77.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

COMMISSION'S COMMENTS

Done. The pre-audit function has been assigned to the Accounting Operations Section.

Proposals for the provision of an internal audit service under contract have been discussed with the Audit Services Bureau. Their initial review will commence on May 3, 1976.

Implemented.

Implemented to the extent possible. The control system will be strengthened with the implementation of a revised input system utilizing the NCR machines and expected to be operative from August 1, 1976.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

COMMISSION'S COMMENTS

COMMISSION'S COMMENTS

An employee independent of the processing and approval of cheque requisitions should verify the authenticity of signatures for both spending and payment authority as a final step before submitting cheque requisitions to the Department of Supply and Services for processing.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

Implemented.

PAYROLL

- The concentration of personnel and payroll functions within the Commission's Personnel Division constitutes a serious weakness in internal control which could lead to errors and possible misappropriations of public funds.

Financial officers should be responsible for the adequacy of internal controls in the payroll area.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

Responsibility is accepted and a review of internal controls in the payroll area is in hand.

- Payroll cheques are forwarded for distribution to the Personnel Division employees who provide payroll preparation input to the Department of Supply and Services.

Controls should be implemented within the Personnel Division to prohibit access to payroll cheques by employees providing payroll preparation input to the Department of Supply and Services.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

An appropriate directive has been prepared. Cheques will be distributed by Finance Division with effect from May, 1976.

- Periodic distributions of pay cheques directly to employees should be made by the Internal Audit Group.

This recommendation will be implemented as soon as an Internal Audit Group is established in the course of 1976-77.

This will be implemented in the course of 1976-77, in conjunction with the internal audit.

- The procedures and responsibilities with respect to all aspects of pay preparation, distribution and recording should be documented in the Financial Manual.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

Written procedures are in course of preparation. To be completed following distribution of the above-mentioned directive.

REGIONAL CHEQUE ISSUE

- Under the present system, following processing for Section 25 and 27 approvals, documents for all expenditures incurred at the regional level must be forwarded to headquarters for Section 26 approval and batching for Department of Supply and Services cheque issue.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

Use should be made of local Department of Supply and Services cheque issue facilities as soon as the required financial capability is available in the regional offices of the Commission.

COMMISSION'S COMMENTS

Commission management has approved regional positions to allow regional cheque issue. Due to budget restrictions, this may not be possible before April 1, 1976.

COMMISSION'S COMMENTS

Steps have been taken to recruit finance officers for Toronto and Montreal by April, 1976, to carry out pre-audit and cheque requisitions on local DSS cheque issuing offices. The volume of work does not justify at present the appointment of finance officers to the other regions and the possibility of delegation of Section 26 signing authority to regional directors is being considered.

REVENUES

- The Bureau of Staff Development and Training Revolving Fund revenues, representing virtually all of the Commission's revenue from outside sources, amounted to approximately \$18,000,000 for the fiscal year ended March 31, 1975. Present practices with respect to control, recording and deposit of revenue, are not documented and are ineffective from an internal control point of view.

Written policies and procedures for the effective control, recording and deposit of revenue should be developed, included in the Financial Manual and steps taken to ensure that the procedures are followed.

A detailed study of the handling of incoming mail has recently been completed. A detailed application study of the Staff Development Branch revenue processing function is in progress and will be completed in 1975-76.

The study of revenue control carried out by the Bureau of Management Consultants has been completed and some recommendations implemented. Procedures are currently under review following the reorganization of the Finance Division. New procedures should be approved and implemented during the first quarter of 1976-77.

REVOLVING FUND, ACCOUNTS RECEIVABLE AND ACCOUNTS PAYABLE

- Accounts receivable within the Bureau of Staff Development and Training Revolving Fund relate to an estimated annual volume of \$18,000,000 of which approximately \$4,000,000 are receivable at any given time. This constitutes virtually all of the Commission's accounts receivable from outside entities. An accounts receivable control account is not maintained in the revolving fund general ledger but rather month-end receivables balances are determined by totalling the subsidiary ledger.

A general ledger control account for accounts receivable should be established in the revolving fund general ledger and should be reconciled to the subsidiary ledger on a monthly basis.

- The monthly listing of accounts receivable should include an aging analysis.

A Bureau of Management Consulting study covering this recommendation has been completed and will be implemented in 1975-76.

Bureau of Management Consulting study covering this recommendation has been completed and will be implemented in 1975-76.

Will be implemented from April 1, 1976 (See above)

Implemented (See above)

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

- The division of responsibilities with respect to the accounts receivable function should provide for a segregation of duties for the operation of the general ledger control account, the maintenance of the subsidiary ledger and the receipt of payments.

- The up-to-date accrual of revolving fund revenues combined with the inadequate accrual of accounts payable causes an improper matching of costs and revenues thereby distorting management reports.

Goods and services received by the revolving fund should be recorded in the accounts on the accrual basis.

FURNITURE AND EQUIPMENT INVENTORIES

- Written policies and procedures covering the control of fixed assets and the identification of assets surplus to requirements should be established, incorporated into the Financial Manual and steps taken to ensure that the procedures are followed.

- All fixed assets should be physically counted, identified and recorded in a fixed asset register before the date of the scheduled move of the Commission's headquarters.

INTERNAL AUDIT

- At present there is no established internal audit function within the Commission.

The Commission should establish an internal audit function.

EXECUTIVE PRIORITIES

- While the Commission has established an annual Management Committee Conference to discuss and define the Commission's priorities for the coming years, communication of these priorities to all organization levels involved in the budgetary process has not been consistent throughout the Commission.

Before the Management By Objectives and Program Forecasts preparation, executive priorities for the coming years, detailed enough to provide effective guidance, should be communicated in writing to each organizational level involved in the budgetary process.

COMMISSION'S COMMENTS

A Bureau of Management Consulting study covering this recommendation has been completed and will be implemented in 1975-76.

This recommendation will be implemented April 1, 1976.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

This recommendation has been implemented. A physical inventory count is now underway and is scheduled for completion by October 1, 1975.

The establishment of an internal audit group has been approved by Commission management but resource implications have delayed implementation until the 1976-77 fiscal year.

This approach was used last year and will be further developed for the preparation of 1977-78 Program Forecast.

COMMISSION'S COMMENTS

Agreed (See above)

This proposal is being examined further with a view to providing the necessary input on a timely basis.

Interim policies and procedures have been prepared. Final documentation must await completion of the current DSS study of our total material management function, expected by the end of May, 1976.

Implemented.

As stated above, a contract for internal audit services is being negotiated with the Audit Services Bureau.

This has been implemented to the extent possible with respect to the Program Forecast Exercise for 1977-78.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

COMMISSION'S COMMENTS

COMMISSION'S COMMENTS

PREPARATION OF BUDGETARY SUBMISSIONS

- The Commission should establish and document in the Financial Manual the processes to be followed throughout the Commission in preparing Program Forecasts, Estimates and operating budgets, including a general description of the roles of each of the levels of the Commission organizational hierarchy.

This recommendation will be implemented in 1975-76.

Not yet documented. Will be included in the preparation of the Manual during 1976-77.

- Formalized policies and procedures should be developed concerning the nature of the review, challenge and approval of budgetary submissions to Treasury Board and their supporting documentation.

This recommendation will be implemented in 1975-76.

Implemented. Functions are being performed through the Budget Committee and Executive Director's Office.

OPERATING BUDGETS

- At present, the preparation of the Main Estimates by the Department serves two purposes: submissions to the Treasury Board as support for requested resources and as the detailed budgets for each activity element. The Main Estimates are prepared in a strict format to conform to Treasury Board rules and thus are not necessarily compatible with the requirement for realistic operating budgets.

Operating budgets should be prepared as close as possible to the start of the applicable year so that they can be based on realistic estimates of expenditures.

Steps have already been taken and this recommendation will be fully implemented in the preparation of future operating budgets beginning with those for the 1976-77 fiscal year.

Implemented.

- Operating budgets, except for those within the Finance and Administration Services Division, are not broken down into monthly budgets. As a result meaningful variance analysis is not possible and managers are not provided with benchmarks against which to compare actual results.

Operating budgets should be subdivided into monthly budgets and comprehensive monthly variance analyses should be prepared.

This recommendation will be implemented in the preparation of future operating budgets beginning with those for the 1976-77 fiscal year.

Implemented.

COMMITMENT AND ALLOTMENT CONTROL

- Also following the review in 1974 by the Administration Policy Branch of the Treasury Board Secretariat, the responsibility for maintaining commitment control records was delegated to the responsibility centre level.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

For responsibility centres within the Capital Region, the responsibility for maintaining commitment control records should be transferred to the Financial Services Section of the Finance and Administration Services Division.

- The projected expenditure section of the Budget Expenditure Comparison report simply constitutes an extrapolation of year-to-date expenditures. The projection is based on the false premise that expenditures are distributed equally over the 12 months of the operating year. As a result the information presented could be misleading and result in incorrect management decisions.

The projected expenditure section of the Budget Expenditure Comparison report should be improved to reflect a realistic, informed estimate of future expenditures.

- Individual responsibility centres are allowed to commit funds in excess of their budgets provided that the branch or division as a whole stays within its budgetary limitations. However, there is no appropriate control procedure to ensure that this overall branch or division commitment limitation is not exceeded.

Written policies and procedures governing the over-commitment of funds by individual responsibility centres and the signing of Section 25 certificates in over-commitment situations should be established and documented in the Financial Manual and implemented.

- Monthly expenditure totals of the Department of Supply and Services and Commission financial systems should be reconciled on a timely basis.

FINANCIAL SYSTEMS AND REPORTS

- Monthly financial reports available to management are of limited value since the information provided is not sufficiently complete, accurate or timely.

COMMISSION'S COMMENTS

This recommendation will be subject to further discussion

This recommendation will be implemented during 1975-76.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

COMMISSION'S COMMENTS

We are not generally in agreement with this recommendation but will examine it further in the light of new systems development during 1976-77.

Implemented from April 1, 1976, with the introduction of the revised DSS Financial Management Reporting System.

Not yet documented. Will be included in the Manual when staff is available to undertake the review.

Special efforts have been made to overcome the backlog. Reconciliation of the current month's accounts is now on a timely basis.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

COMMISSION'S COMMENTS

COMMISSION'S COMMENTS

The Commission should proceed, as quickly as possible, with the investigation of ways and means of producing meaningful management reports, including discussions with the Department of Supply and Services. The views of individual managers should be sought and their requirements taken into consideration in any decision on a reporting format.

- The information Management Centre prepares monthly financial reports for management. However, the Centre was intended for and gives priority to the staffing function with the result that the reports are not produced on a consistent timely basis and are often distributed too late to be very useful.

Use of the Information Management Centre computer facility for financial reporting purposes should be reviewed. Alternative means should be explored, such as the Department of Supply and Services and the NCR mini-computer currently used for the Allotment Control system.

The reporting structures involving the Department of Supply and Services have been subject to several months negotiations. Resolution of financial reporting inadequacies is under active review and viewed by Commission management as high priority.

New reporting format has been agreed with DSS and will be implemented with effect from April 1976. This will be used as a basis for discussion with managers on future improvements.

A Bureau of Management Consulting study has been completed on the overall computer requirements of the Commission and is in process of implementation.

See above. A new approach to internal reporting is planned making use of the computer facilities available in house. This will be developed, in consultation with the Computer Services Division for full implementation by April 1977.

REVOLVING FUND SYSTEM

- The Commission's record of advances received by the revolving fund from the Consolidated Revenue Fund should be reconciled on a monthly basis to the Central Accounts maintained by the Department of Supply and Services.

This recommendation will be implemented during 1975-76.

Implemented.

APPENDICE «GGGG»

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

FEUILLE DE TRAVAIL CONTENANT LES RÉPONSES AU RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE FINANCIERS

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1975

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION
EN DATE DU MOIS D'AOÛT 1975

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION
EN DATE DU MOIS D'AVRIL 1976

PERSONNEL DE GESTION FINANCIÈRE

- La vive croissance des exploitations de la Commission, combinée à l'augmentation relativement limitée en nombre et en qualifications du personnel financier ainsi qu'à la complexité croissante de la fonction financière au sein du gouvernement, fait que la fonction financière à la Commission n'est pas suffisamment forte.

- La Commission devrait veiller à disposer d'un personnel financier compétent, en nombre suffisant pour remédier aux faiblesses du système actuel de gestion et de contrôle financiers, selon les indications du présent rapport.

Le titre officiel de la division chargée de la fonction financière est «Division du service des finances et de l'administration». Cependant, par écrit ou verbalement, on parle presque toujours de la division de l'administration, ce qui ne tient aucun compte de l'importance primordiale de la fonction financière.

On devrait insister sur le titre complet de la division du service des finances et de l'administration.

- La Commission devrait établir le poste de directeur général du service des finances et de l'administration, qu'elle confierait à une personne possédant les compétences voulues en gestion financière. Un autre poste nouvellement établi, celui de directeur des finances, devrait avoir pour titulaire un expert-comptable expérimenté.

La fonction financière, à la Commission, fait l'objet d'une étude intensive qui débouchera sur une réorganisation. Un premier pas a été fait avec l'établissement du poste de directeur exécutif dont la principale responsabilité consiste à présider le Comité du budget, nouvellement établi, et à garder une vue d'ensemble de la gestion des finances à la Commission.

Nous donnerons suite à la recommandation en 1975-1976.

La fonction financière à la Commission fait actuellement l'objet d'un examen approfondi qui débouchera sur une réorganisation. Un premier pas a été franchi avec la création du poste de directeur exécutif dont la principale responsabilité consiste à présider le Comité du budget, nouvellement établi, et à garder une vue d'ensemble de la gestion des finances à la Commission.

Un plan de réorganisation de la Division des finances a été préparé et la classification des postes de niveau supérieur approuvée. La dotation de ces postes en personnel qualifié se poursuit.

La séparation de la Division des finances et de celle de l'Administration souligne cette distinction.

Les postes de directeur exécutif, C.F.P., et de directeur des finances ont été créés et attribués.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

• Les commis formant le personnel de soutien des directions et divisions reçoivent une formation financière en groupe. Cependant, les agents supérieurs des finances ne suivent pas les besoins particuliers de formation de chaque personne en la matière.

On devrait confier aux conseillers en gestion financière la responsabilité de veiller à ce qu'une formation satisfaisante soit donnée au personnel de soutien financier des directions et divisions.

• Les conseillers en gestion financière devraient participer à l'examen du rendement du personnel accomplissant des fonctions financières dans les directions et divisions.

Nous donnerons suite à la recommandation en 1975-1976.

Les besoins en formation du personnel de soutien financier des directions font actuellement l'objet d'une évaluation.

DÉSIGNATION DES CENTRES DE RESPONSABILITÉ

• Un grand nombre des centres de responsabilité énumérés dans le manuel des méthodes sont en fait des centres de coûts, en ce sens qu'ils n'ont pas la maîtrise de leurs propres budgets.

Il faudrait revoir la structure des codages financiers afin d'établir une distinction entre les centres de coûts et les centres de responsabilité.

• Ces dernières années, le nombre de centres de responsabilité à proprement parler a nettement augmenté à la Commission. Une délégation excessive des responsabilités budgétaires tend à limiter exagérément la marge de manœuvre financière sans offrir d'avantages compensatoires réels.

La Commission devrait établir des politiques régissant la mesure dans laquelle les responsabilités budgétaires peuvent être déléguées.

Cette recommandation sera appliquée lors des prochains examens du rendement.

Cette recommandation sera appliquée lors des prochains examens du rendement pour la période 1976-77.

Nous donnerons suite à la recommandation au début de l'année financière 1976-1977.

Comme il ne serait pas opportun d'effectuer des changements radicaux dans un élément quelconque de la structure des codages financiers à ce stade-ci, des mesures ont été adoptées pour établir une distinction entre les centres de responsabilité et les centres de coûts dans les rapports de gestion des finances à compter du 1^{er} avril 1976.

Nous établirons ces principes et les mettrons en œuvre au début de l'année financière 1976-1977, puis nous examinerons le nombre de centres de responsabilité et l'étendue des pouvoirs délégués.

L'étude des centres de responsabilité ainsi que celle de l'étendue des pouvoirs délégués actuellement en cours seront terminées au plus tard le 30 juin 1976, pour coïncider avec la nomination du nouveau Président de la C.F.P.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

COMMUNICATION DES RÈGLES FINANCIÈRES

- La Commission devrait élaborer dès que possible un manuel financier complet.

Nous travaillons présentement à ce manuel financier, qui devrait être achevé dans le courant de 1975-1976.

Environ 75% des recommandations soumises par l'équipe d'évaluation du Conseil du trésor concernant le manuel financier sont maintenant achevés, dont une grande partie sous forme de projet, mais le manuel devrait être tapé dans sa version définitive dans au moins une des langues officielles avant le 31 mars 1976; l'achèvement des travaux et une étude des documents antérieurs seront entrepris au commencement de l'année financière 1976-77.

- On devrait instaurer un système de numérotage qui faciliterait le contrôle et la communication des conseils, explications et instructions financiers publiés par la division du service des finances et de l'administration à l'intention des divers services de la Commission.

Nous donnerons suite à la recommandation dans le courant de 1975-1976.

Suite donnée. Une nouvelle série de circulaires financières a été publiée.

DIVISION DES FONCTIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE FONDS RENOUELABLE

- Le conseiller en gestion financière auprès de la direction du perfectionnement dirige un personnel d'environ 30 personnes chargées du contrôle financier, d'une part, d'un important fonds renouvelable (celui du bureau de perfectionnement et de la formation du personnel) et, d'autre part, d'une importante fraction des crédits de la Commission, notamment ceux des cours de langue. En outre, ces personnes doivent tenir certains des registres comptables du fonds renouvelable.

La large participation du conseiller en gestion financière de la direction générale du perfectionnement l'empêche de remplir pleinement, à l'heure actuelle, son important rôle consultatif. La centralisation des responsabilités opérationnelles améliorerait ces dernières et permettrait de concentrer les compétences correspondantes.

Sauf en ce qui concerne le conseiller en gestion financière et son personnel immédiat de soutien, le personnel financier actuellement détaché auprès de la direction générale du perfectionnement devrait être transféré aux services financiers (division du service des finances et de l'administration).

Nous acceptons de dissocier la gestion du fonds renouvelable et l'affectation de crédits et une étude d'organisation est en cours.

Suite donnée.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

• Le contrôle du fonds renouvelable et des registres financiers des crédits par les mêmes personnes risque d'entraîner une affectation des coûts, qui tiendrait trop compte de la disponibilité de fonds.

Les registres financiers du fonds renouvelable du bureau du perfectionnement et de la formation du personnel devraient être tenus par une équipe distincte au sein des services financiers.

ATTRIBUTIONS DES POUVOIRS FINANCIERS

• La délégation du pouvoir de payer, en application de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière, pour l'autorisation des dépenses imputées aux crédits par des pièces de journal, devrait être limitée aux agents supérieurs des finances.

• On devrait mettre au point et décrire au manuel financier des politiques et méthodes permettant de vérifier périodiquement les délégations des pouvoirs de signature, afin de veiller à la suffisance des contrôles et à la tenue à jour des cartes spécimen de signatures.

• En application des recommandations d'un rapport de la direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du trésor, la Commission a délégué en 1974 aux centres de responsabilité le pouvoir de délivrer les certificats d'engagement, aux termes de l'article 25 de la Loi sur l'administration financière. Actuellement, environ 225 services sont reconnus comme des centres de responsabilité à la Commission. Le pouvoir de payer aux termes de l'article 26 de la Loi est actuellement exercé au niveau de Conseiller en gestion financière. On souffre d'un manque de personnel qualifié et de documents financiers sûrs pour effectuer les tâches aux niveaux fixés actuellement.

Pour les achats faits dans la région de la capitale, l'autorisation des certificats d'engagement et le pouvoir de payer prévus par les articles 25 et 26 de la Loi sur l'administration financière devraient être transférés aux services financiers (division du service des finances de l'administration).

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

Nous acceptons de dissocier la gestion du fonds renouvelable et l'affectation de crédits et une étude d'organisation est en cours.

Nous donnerons suite à la recommandation dans le courant de 1975-1976.

Nous donnerons suite à la recommandation dans le courant de 1975-1976.

Cette recommandation fera l'objet de plus amples discussions.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

Suite donnée. Une section distincte affectée à la gestion du fonds renouvelable a été établie sous la direction du Chef, Opérations comptables.

Suite donnée. Les modifications seront indiquées lors de la prochaine publication des noms des fondés de signature anticipée pour le 1^{er} juillet 1976 pour coïncider avec la nomination du nouveau Président de la CFP.

Le document est en préparation et sera bientôt prêt. Une revue périodique est effectuée.

Le pouvoir de payer prévu par l'article 26 de la Loi sur l'administration financière a été transféré à la Section des opérations comptables. L'autorisation des certificats d'engagement sera retirée aux gestionnaires des centres de responsabilité s'ils n'exercent pas un contrôle approprié.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

VÉRIFICATION A PRIORI

• Toujours à la suite de l'étude faite en 1974 par la direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du trésor la vérification a priori a été déléguée aux centres de responsabilité. L'exécution des responsabilités prévues par l'article 26 de la Loi sur l'administration financière dépend plus d'une bonne vérification a priori que les tâches prévues par l'article 27. En outre, le système actuel ne permet pas une indépendance suffisante dans l'exécution des vérifications a priori.

Concernant les achats dans la région de la capitale, la vérification a priori devrait être retransférée aux services financiers (division du service des finances et de l'administration).

• Les méthodes actuelles de contrôle de la qualité (vérification des méthodes et des opérations) devraient être remplacées par des vérifications par sondage faites par le groupe de la vérification interne.

• L'exécution de la vérification a priori est indiquée par les initiales du commis sur la facture du fournisseur. On ne peut pas savoir si tous les sondages exigés ont été effectués ni s'ils l'ont été par un certain nombre de personnes ou seulement celle dont les initiales sont apposées.

Toutes les personnes participant à la vérification des paiements devraient apposer leurs initiales sur les documents correspondants afin d'indiquer leur responsabilité pour vérifications faites.

Cette recommandation fera l'objet de plus amples discussions.

Nous donnerons suite à la recommandation dès que nous aurons formé un groupe de vérification interne dans le courant de 1976-1977.

Nous donnerons suite à la recommandation dans le courant de 1975-1976.

Chose faite. La vérification a priori a été transférée à la Section des opérations comptables.

Les propositions relatives à un service de vérification interne par contrat ont été étudiées de concert avec le Bureau des services de vérification. La revue initiale débutera le 3 mai, 1976.

Suite donnée.

CONTRÔLE INTERNE

COMPTABLE

• Il n'existe aucune méthode écrite de mise en lots et de contrôle des documents envoyés à l'ordinateur du ministère des Approvisionnements et Services ou au centre de gestion de l'information de la Commission. Les totaux des sorties ne sont pas comparés à ceux des entrées sauf lorsqu'on constate une difficulté à concilier.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

On devrait mettre au point des règles écrites, qui seraient incorporées au manuel financier, en matière de traitement et de contrôle des lots des documents envoyés au ministère des Approvisionnements et Services ainsi qu'au système interne de traitement des données.

- Le ministère des Approvisionnements et Services ne vérifie que les pouvoirs découlant de l'article 26; il n'y a pas de méthode prévue, à la Commission de la Fonction publique, pour vérifier la régularité des pouvoirs de dépenser et de payer avant qu'on présente les demandes de chèques. Par conséquent, on pourrait faire passer des faux documents dans le circuit de paiement et détourner des fonds publics.

Un employé ne participant pas à l'instruction et à l'approbation des demandes de chèques devrait vérifier la régularité des signatures reliées aux pouvoirs de dépenser et de payer juste avant que les demandes de chèques soient présentées au ministère des Approvisionnements et Services.

Nous donnerons suite à la recommandation dans le courant de 1975-1976.

Suite donnée dans la mesure du possible. Le système de contrôle interne est en étude avec des modifications planifiées pour le 1^{er} août 1976 en vertu de l'équipement N.C.R. présentement utilisé.

PAIE

- La concentration des fonctions du personnel et de la paie à la division du personnel de la Commission représente une importante faille du système de contrôle interne, de nature à entraîner des erreurs, voire des détournements de fonds publics.

On devrait confier à des agents financiers la responsabilité des contrôles internes dans le domaine de la paie.

- Les chèques de paie sont envoyés aux employés de la division du personnel qui établissent les entrées pour la paie envoyée au ministère des Approvisionnements et Services.

Il faudrait, dans la division du personnel, mettre en place des contrôles empêchant les employés qui préparent les entrées de la paie pour le ministère des Approvisionnements et Services d'avoir accès aux chèques de paie.

- Périodiquement, la distribution des chèques de paie aux employés devrait être faite par le groupe de vérification interne.

Nous donnerons suite à la recommandation dans le courant de 1975-1976.

Suite donnée.

Nous donnerons suite à la recommandation dans le courant de 1975-1976.

La responsabilité est acceptée et une étude des contrôles internes dans le domaine de la paie est en cours.

Nous donnerons suite à la recommandation dans le courant de 1975-1976.

Une directive appropriée a été préparée. Les chèques seront distribués par la Division des finances à partir de Mai, 1976.

Nous donnerons suite à la recommandation dès que nous aurons formé le groupe de vérification interne dans le courant de 1976-1977.

Cette recommandation sera mise en œuvre dans le courant de 1976-77 de concert avec la vérification interne.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

• Le manuel financier devrait décrire les méthodes à suivre et les responsabilités engagées dans l'établissement, la distribution et l'inscription de la paie.

CHÈQUES POUR LES RÉGIONS

• Dans le système actuel, après les autorisations correspondant aux articles 25 et 27, les documents reliés à toutes les dépenses engagées dans les régions doivent être envoyés au bureau principal, pour recevoir l'autorisation prévue par l'article 26 et être mis en lots avant l'émission des chèques par le ministère des Approvisionnements et Services.

On devrait recourir aux services locaux d'émission de chèques du ministère des Approvisionnements et Services dès que les bureaux régionaux de la Commission disposeront des compétences financières exigées.

REVENUS

• Les revenus du fonds renouvelable du bureau du perfectionnement et de la formation du personnel, qui représentent la quasi-totalité des revenus extérieurs de la Commission, se sont chiffrés à environ \$18 millions pour l'année financière terminée le 31 mars 1975. Les méthodes actuelles de contrôle, d'inscription et de dépôt des revenus ne sont décrites dans aucun manuel et sont inefficaces sur le plan du contrôle interne.

Il faudrait élaborer et incorporer au manuel financier des politiques et méthodes assurant le contrôle, l'inscription et le dépôt des revenus dans de bonnes conditions; et prendre des mesures pour assurer que ces méthodes soient respectées.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

Nous donnerons suite à la recommandation dans le courant de 1975-1976.

La gestion de la Commission a autorisé la création de postes dans les régions pour permettre l'émission de chèques. En raison de restrictions budgétaires, cela ne sera peut-être pas possible avant le 1^{er} avril 1976.

On a récemment achevé une étude détaillée de l'arrivée du courrier. Le traitement des revenus de la direction générale du perfectionnement fait actuellement l'objet d'un examen approfondi qui sera achevé en 1975-1976.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

La description des méthodes à suivre est en préparation et sera complète lors de la distribution de la directive ci-haut mentionnée.

Des mesures ont été prises pour recruter des agents de finance pour Toronto et Montréal pour avril 1976 afin d'opérer une vérification a priori et faire les demandes de chèques aux services locaux d'émission de chèques du ministère des Approvisionnements et Services. Le volume de travail présent ne justifie pas la nomination d'un agent de finance dans les autres régions; mais la possibilité de déléguer l'autorité sous section 26 aux directeurs régionaux est présentement sous évaluation.

L'étude du contrôle des revenus faite par le Bureau des experts-conseils en gestion est terminée et certaines recommandations ont été appliquées. Des méthodes sont à l'étude à la suite de la réorganisation de la Division des finances. Les nouvelles méthodes seront approuvées et appliquées pendant le premier trimestre de 1976-77.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

COMPTES À RECEVOIR ET À PAYER DU FONDS RENOUVELABLE

• Les comptes à recevoir du fonds renouvelable du bureau du perfectionnement et de la formation du personnel s'élèvent pour l'année à quelque \$18 millions dont \$4 millions environ sont à recevoir en tout temps. Ces sommes représentent la quasi-totalité des comptes à recevoir de la Commission provenant des entités extérieures. On ne tient pas de compte de contrôle des comptes à recevoir dans le grand livre du fonds, mais on établit les soldes des comptes à recevoir en fin de mois par totalisation du livre auxiliaire.

Il faudrait établir, dans le grand livre du fonds renouvelable, un compte de contrôle des comptes à recevoir qui devrait être concilié à chaque mois avec le livre auxiliaire.

• La liste mensuelle des comptes à recevoir devrait être dressée par classe d'âge.

• La répartition des responsabilités concernant les comptes à recevoir devrait garantir la division des tâches suivantes: tenue du compte de contrôle au grand livre auxiliaire, et la réception des paiements.

• La comptabilité d'exercice des revenus du Fonds renouvelable contrairement à l'insuffisance de comptabilité d'exercice pour les comptes à payer cause un manque d'appariement des coûts et des revenus qui nuit à la validité des rapports de gestion.

Les biens et services reçus par le fonds renouvelable devraient être inscrits selon la comptabilité d'exercice.

Le bureau des conseillers en gestion a effectué une étude portant notamment sur ce point; nous y donnerons suite en 1975-1976.

Le bureau des conseillers en gestion a effectué une étude portant notamment sur ce point; nous y donnerons suite en 1975-1976.

Le Bureau des conseillers en gestion a effectué une étude portant notamment sur ce point; nous y donnerons suite en 1975-1976.

Nous donnerons suite à la recommandation le 1^{er} avril 1976.

Nous donnerons suite à la recommandation dans le courant de 1975-1976.

Suite à donner à compter du 1^{er} avril 1976 (voir ci-dessus)

Suite donnée (voir ci-dessus)

Acceptée (voir ci-dessus)

Cette proposition fait actuellement l'objet d'une étude plus poussée afin que les données nécessaires puissent être fournies en temps utile.

Des principes et méthodes provisoires ont été élaborés. La documentation sera complète quand l'étude du ministère des Approvisionnements et Services actuellement en cours sur notre fonction relative à la gestion du matériel dans son ensemble sera terminée, vraisemblablement à la fin de mai 1976.

IMMOBILISATIONS

• On devrait établir et incorporer au manuel financier des politiques et méthodes concernant le contrôle des immobilisations ainsi que la détection des biens excédentaires par rapport aux besoins; il faudrait en outre prendre des mesures pour veiller au respect de ces méthodes.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

- Toutes les immobilisations devraient être comptées, marquées et inscrites dans un registre d'immobilisations avant le déménagement de la Commission.

VÉRIFICATION INTERNE

- Il n'existe actuellement aucune équipe de vérification interne à la Commission.

La Commission devrait former une équipe de vérification interne.

PRIORITÉS DE LA HAUTE DIRECTION

- La Commission a bien établi une conférence annuelle du Comité de gestion afin d'étudier et de définir ses priorités pour les années à venir; cependant, la communication de ces priorités à tous les niveaux participant au processus budgétaire s'est faite de façon variable selon les services.

Avant la préparation des prévisions de programme et la gestion par objectifs, il faudrait communiquer par écrit, à tous les niveaux participant au processus budgétaire, les priorités de la haute direction pour les années à venir avec des détails suffisants pour fournir une orientation utile.

PRÉPARATION DES PRÉSENTATIONS BUDGÉTAIRES

- La Commission devrait mettre au point et incorporer au manuel financier la marche à suivre dans tous les services pour préparer les prévisions de programme, le Budget des dépenses et les budgets d'exploitation; on devrait notamment décrire de façon générale le rôle de chacun des niveaux hiérarchiques de la Commission.

- Il faudrait mettre au point des politiques et méthodes officielles concernant l'examen, la critique et l'approbation des présentations budgétaires faites au Conseil du trésor ainsi que les documents à l'appui.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

Nous avons donné suite à la recommandation. Un inventaire est en cours; il devrait être terminé d'ici le 1^{er} octobre 1975.

L'établissement d'une équipe de vérification interne a été approuvé par la direction de la Commission, mais le manque des ressources nous oblige à attendre jusqu'à l'année 1976-1977.

Nous avons utilisé cette formule l'an dernier et nous la reprendrons en l'améliorant pour établir les prévisions des programmes de 1977-1978.

Nous donnerons suite à la recommandation en 1975-1976.

Nous donnerons suite à la recommandation en 1975-1976.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

Suite donnée.

Ainsi qu'il est dit plus haut, un contrat pour des services de vérification interne fait l'objet de négociations avec le Bureau des services de vérification.

Cette recommandation a été mise en application dans la mesure du possible en ce qui concerne l'exercice des prévisions des programmes de 1977-78.

La documentation n'est pas encore prête. Elle sera incorporée au manuel financier en 1976-77.

Suite donnée. Les fonctions sont actuellement remplies par le comité du budget et le bureau du directeur exécutif.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

BUDGETS D'EXPLOITATION

• A l'heure actuelle, la préparation du Budget principal des dépenses par la Commission a deux objectifs: présentation au Conseil du trésor pour justifier les ressources demandées, budgets détaillés pour chaque élément d'activité. La préparation du budget principal, fixée strictement selon les règles du Conseil du trésor, ne répond pas nécessairement aux exigences d'un budget d'exploitation réaliste.

Il faudrait établir les budgets d'exploitation dès que possible au début de l'année correspondante de façon qu'ils tiennent compte d'estimations réalistes des dépenses.

• Les budgets d'exploitation, sauf ceux de la division des finances et de l'administration, ne sont pas ventilés en budgets mensuels. On ne peut donc effectuer une analyse significative des écarts et la direction ne dispose pas de points de repère auxquels comparer les résultats observés.

Il faudrait ventiler les budgets d'exploitation en budgets mensuels et préparer une analyse complète des écarts chaque mois.

Nous avons déjà pris des mesures dans ce domaine et nous donnerons entièrement suite à la recommandation lors de la préparation des budgets d'exploitation des années financières 1976-1977 et suivantes.

Suite donnée.

Nous donnerons suite à la recommandation lors de l'établissement des budgets d'exploitation des années financières 1976-1977 et suivantes.

Suite donnée.

CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS ET DES AFFECTATIONS

• Toujours à la suite de l'étude faite en 1974 par la direction de la politique administrative, Secrétariat du Conseil du trésor, la tenue des registres de contrôle des engagements a été confiée aux centres de responsabilité.

Pour les centres de responsabilité de la région de la capitale, la tenue des registres de contrôle des engagements devrait être confiée aux services financiers de la division du service des finances et de l'administration.

• La partie «dépenses prévues» du rapport comparatif budget-dépenses ne représente qu'une extrapolation des dépenses accumulées depuis le début de l'année. Ces prévisions sont faites selon le principe erroné que les dépenses se répartissent également sur les douze mois de l'année d'exploitation. Il en résulte des informations qui risquent d'être trompeuses et de motiver de mauvaises décisions de la direction.

Cette recommandation fera l'objet de plus amples discussions.

De façon générale, nous n'acceptons pas cette recommandation, mais nous l'étudierons plus attentivement en fonction de l'élaboration de nouveaux systèmes en 1976-77.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

On devrait améliorer la partie «dépenses prévues» du rapport comparatif budget-dépenses afin d'y indiquer des estimations réalistes et bien fondées.

- Les divers centres de responsabilité sont autorisés à engager de fonds au-delà de leur budget pourvu que la direction ou division dans l'ensemble ne dépasse pas son plafond budgétaire. Il n'existe cependant aucune mesure permettant de vérifier le respect du plafond global de la direction ou division.

On devrait mettre au point, incorporer au manuel financier et faire appliquer des politiques et méthodes concernant les engagements en trop de leurs fonds par les centres de responsabilité ainsi que la signature des certificats prévus à l'article 25 dans les cas d'engagements en trop.

- Il faudrait concilier en temps opportun les totaux de dépenses mensuelles produits par le ministère des Approvisionnements et Services, d'une part, et la Commission, d'autre part.

SYSTÈMES ET RAPPORTS FINANCIERS

- Les rapports financiers mensuels fournis à la direction ne présentent qu'un intérêt limité, les informations données n'étant ni assez complètes, ni assez précises, ni à jour.

La Commission devrait étudier dès que possible la façon de produire des rapports de gestion utiles, notamment en discutant avec le ministère des Approvisionnements et Services. Il faudrait solliciter le point de vue des divers gestionnaires et tenir compte de leurs besoins pour déterminer la forme des rapports.

- Le centre de gestion de l'information produit des rapports financiers mensuels destinés à la gestion. Cependant, le centre donne la priorité à la fonction de la dotation en personnel, ce qui est d'ailleurs son rôle prévu; par conséquent les rapports en question ne sont pas produits à des dates régulières et sont souvent distribués trop tard pour être utiles.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

Nous donnerons suite à la recommandation en 1975-1976.

Nous donnerons suite à la recommandation en 1975-1976.

Nous donnerons suite à la recommandation en 1975-1976.

L'organisation des rapports du ministère des Approvisionnements et Services a fait l'objet de plusieurs mois de négociation. On s'active à remédier aux lacunes des rapports financiers et nous considérons cette tâche comme hautement prioritaire.

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

Suite donnée à compter du 1^{er} avril 1976 avec l'introduction d'un rapport financier révisé pour la gestion émis par le Ministère d'approvisionnement et services.

La documentation n'est pas encore complète. Elle sera incorporée au manuel financier quand le personnel nécessaire sera disponible pour entreprendre la revue.

De sérieux efforts ont été exercés pour effectuer le travail accumulé. La conciliation des comptes du mois courant est maintenant tenue à jour.

Une nouvelle forme a été approuvée par le ministère des Approvisionnements et Services et elle sera adoptée à compter d'avril 1976. Ces rapports seront à la base des discussions sur les améliorations futures avec les gestionnaires.

OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

Il faudrait réétudier l'utilisation des ordinateurs du centre de gestion de l'information pour la production de rapports financiers. Il conviendrait d'examiner les autres formules possibles, comme le recours au ministère des Approvisionnements et Services et le mini-ordinateur N.C.R. qui sert actuellement au système de contrôle des affectations.

Le bureau des conseillers en gestion a terminé une étude portant sur l'ensemble de nos besoins en matière d'informatique; les recommandations correspondantes sont en cours d'application.

Voir ci-dessus. Une nouvelle approche de la présentation de rapports internes utilisant les services informatiques internes est prévue. Ce projet sera élaboré de concert avec la Division des services d'information en vue d'une mise en application complète au plus tard en avril 1977.

SYSTÈME DU FONDS RENOUVELABLE

- Le registre tenu à la Commission pour les avances reçues par le fonds renouvelable du fonds du revenu consolidé devrait être concilié chaque mois avec les comptes centraux tenus par le ministère des Approvisionnements et Services.

Nous donnerons suite à la recommandation en 1975-1976.

Suite donnée.

APPENDIX "HHHH"

Reply to question raised by M. F. E. Leblanc, M.P. (Laurier) May 6, 1976.

Atlantic Region:

The Provinces of Nova Scotia, New Brunswick, Prince Edward Island and Newfoundland.

Regional Office: Halifax, N.S.

District Offices: St. John's, Newfoundland St. John, New Brunswick Charlottetown, P.E.I.

TOTAL DPW STAFF 994

Quebec Region:

Except for the area bounded by the constituencies of Gatineau, Hull, Pontiac and Temiscamingue which form part of the Capital Region, the Quebec Region embraces the Province of Quebec and Baffin Island, N.W.T.

Regional Office: Montreal, P.Q.

District Office: Quebec City

Sub-Office: Rimouski

TOTAL DPW STAFF 1,192

Capital Region:

Consists of the area bounded by the following constituencies:

Gatineau
Hull
Pontiac
Temiscamingue
Glengarry—Prescott
Grenville—Carleton
Lanark—Renfrew
Leeds
Ottawa—Carleton
Ottawa Centre
Ottawa East
Ottawa West
Renfrew North
Stormont—Dundas

It extends as far north as Rouyn, West to Corbeil. It is bounded on the south by the St. Lawrence River between Gananoque, Ontario and the Quebec Provincial Boundary. It extends as far east as Mont Laurier. The total area exceeds 25,000 square miles.

TOTAL DPW STAFF 2,365

Ontario Region

All of the Province of Ontario except the areas bounded by the constituencies of:

Glengarry—Prescott
Grenville—Carleton
Lanark—Renfrew
Leeds
Ottawa—Carleton
Ottawa Centre
Ottawa East
Ottawa West
Renfrew North
Stormont—Dundas

APPENDICE «HHHH»

Réponse à la question posée par M. F. E. Leblanc, député (Laurier) le 6 mai 1976.

Région de l'Atlantique:

Les provinces de la Nouvelle-Écosse, du Nouveau-Brunswick, de l'Île-du-Prince-Édouard et de Terre-Neuve.

Bureau régional: Halifax (Nouvelle-Écosse)

Bureaux de district: St-Jean (Terre-Neuve), Saint-Jean (Nouveau-Brunswick), Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

EFFECTIF TOTAL DU MTP: 994

Région du Québec:

Sauf pour le secteur borné par les circonscriptions de Gatineau, de Hull, de Pontiac et de Témiscamingue, qui font partie de la région de la Capitale, la région du Québec englobe le reste de la province de Québec et la Terre de Baffin, dans les Territoires du Nord-Ouest.

Bureau régional: Montréal (Québec)

Bureau de district: Québec (Québec)

Succursale: Rimouski

EFFECTIF TOTAL DU MTP: 1,192

Région de la Capitale:

Elle comprend le secteur borné par les circonscriptions suivantes:

Gatineau
Hull
Pontiac
Témiscamingue
Glengarry—Prescott
Grenville—Carleton
Lanark—Renfrew
Leeds
Ottawa—Carleton
Ottawa—Centre
Ottawa—Est
Ottawa—Ouest
Renfrew—Nord
Stormont—Dundas

Cette région administrative va, au nord, jusqu'à Rouyn et, à l'ouest, jusqu'à Corbeil. Elle est bornée au sud par le fleuve Saint-Laurent, entre Gananoque (Ontario) et la frontière provinciale du Québec. Elle s'étend à l'est jusqu'à Mont-Laurier. Sa superficie totale est de plus de 25,000 milles carrés.

EFFECTIF TOTAL DU MTP: 2,365

Région de l'Ontario:

Toute la province de l'Ontario sauf les secteurs bornés par les circonscriptions suivantes:

Glengarry—Prescott
Grenville—Carleton
Lanark—Renfrew
Leeds
Ottawa—Carleton
Ottawa—Centre
Ottawa—Est
Ottawa—Ouest
Renfrew—Nord
Stormont—Dundas

Regional Office: Toronto, Ontario
District Offices: London, Ontario Sault Ste. Marie,
Ontario
Sub-Office: Thunder Bay, Ontario.
TOTAL DPW STAFF 1,431

Western Region:

Includes the Provinces of Manitoba, Saskatchewan and
Alberta and the Northwest Territories, except Baffin
Island.

Regional Office: Edmonton, Alta.
District Offices: Winnipeg, Man. Saskatoon, Sask. Cal-
gary, Alta.
Sub-Offices: Fort Churchill, Man. Regina, Sask.

TOTAL DPW STAFF 1,040

Pacific Region:

All of the Province of British Columbia and the Yukon
Territory.

Regional Office: Vancouver, B.C.
Sub-Office: Whitehorse, Y.T.
TOTAL DPW STAFF 829

Bureau régional: Toronto (Ontario)
Bureaux de district: London (Ontario), Sault-Sainte-
Marie (Ontario)
Succursale: Thunder Bay (Ontario)
EFFECTIF TOTAL DU MTP: 1,431

Région de l'Ouest:

Elle comprend les provinces du Manitoba, de la Saskat-
chewan et de l'Alberta ainsi que les Territoires du Nord-
Ouest, à l'exception de la Terre de Baffin.

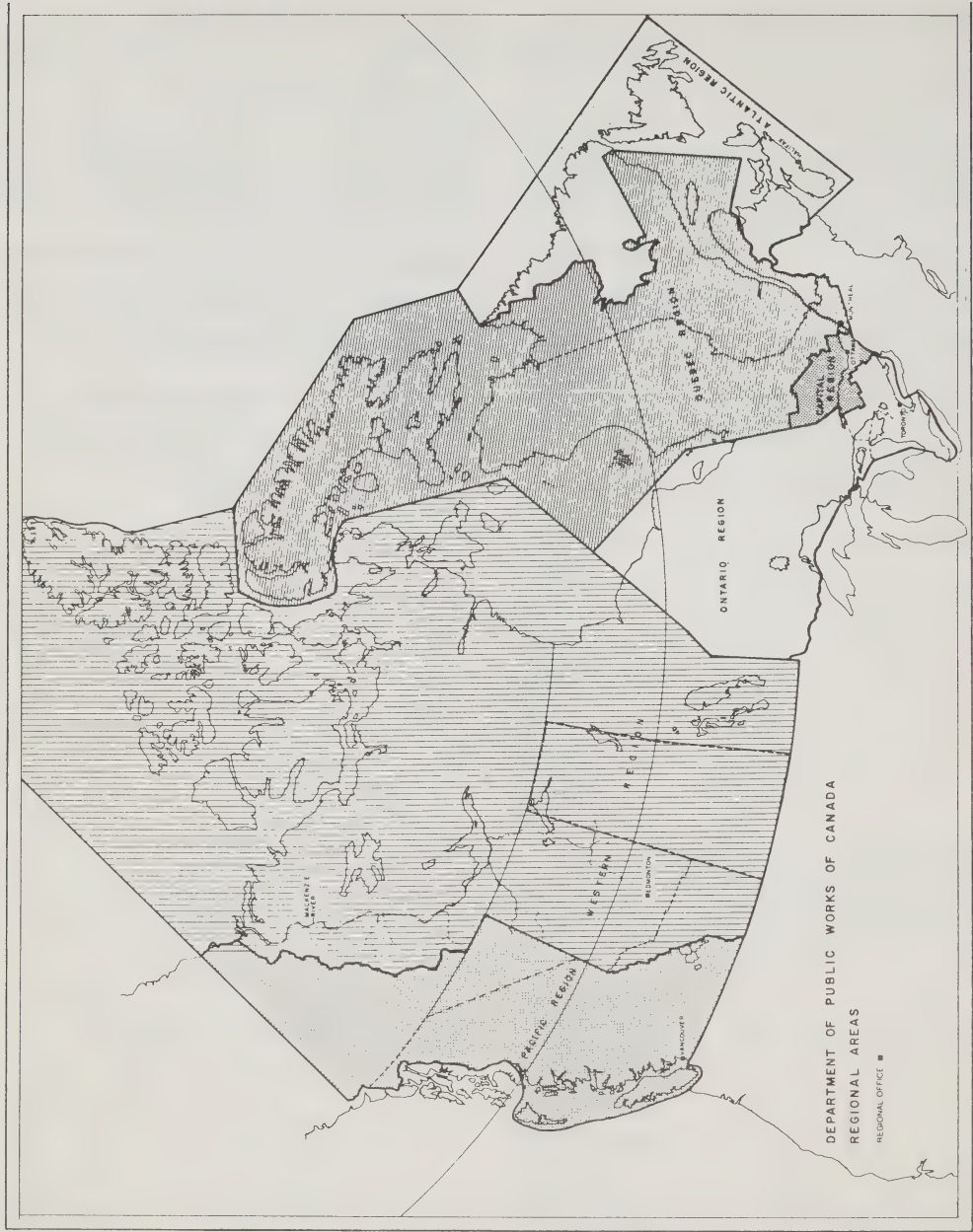
Bureau régional: Edmonton (Alberta)
Bureaux de district: Winnipeg (Manitoba), Saskatoon
(Saskatchewan), Calgary (Alberta)
Succursales: Fort Churchill (Manitoba), Regina
(Saskatchewan)

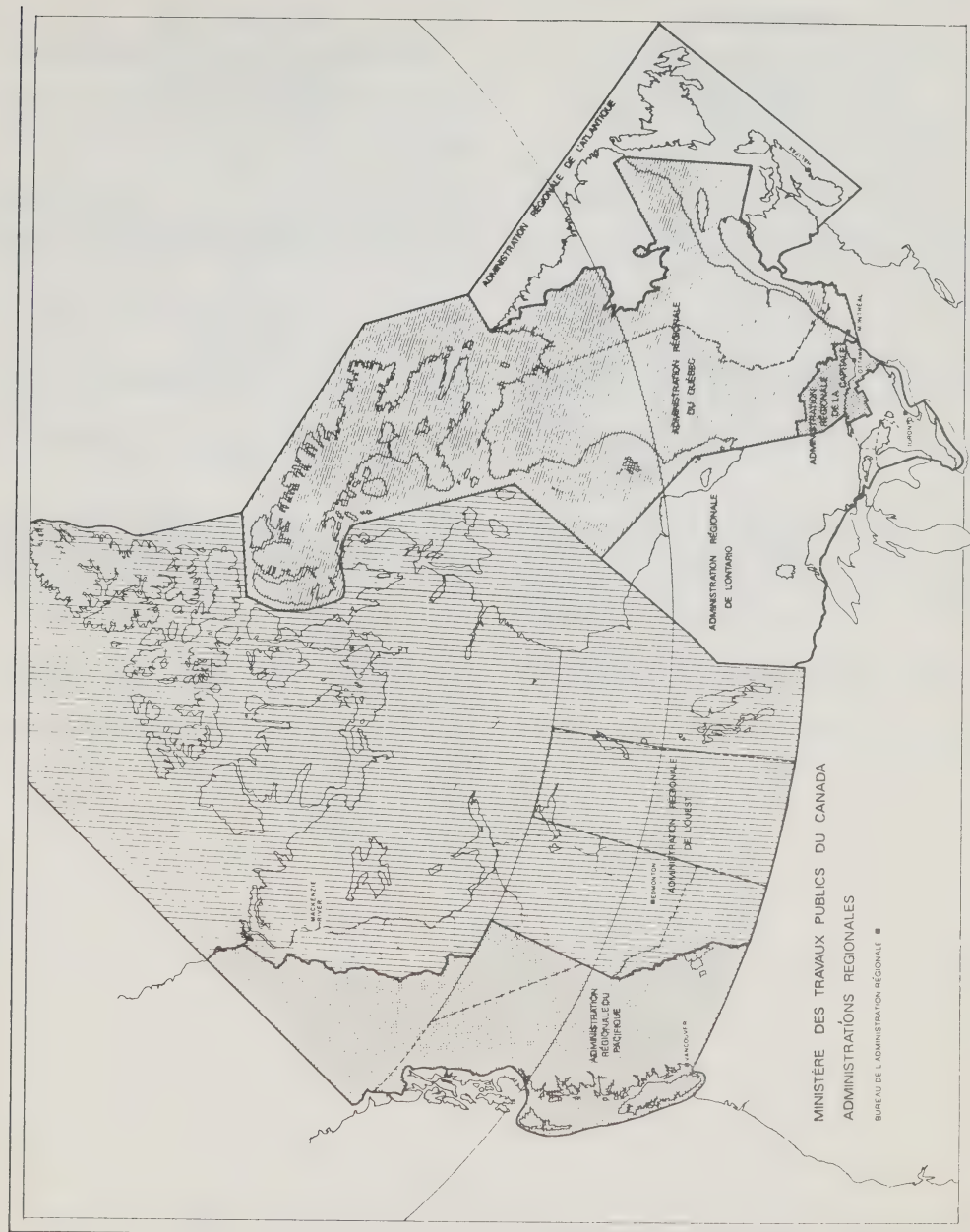
EFFECTIF TOTAL DU MTP: 1,040

Région du Pacifique:

Toute la province de la Colombie-Britannique et le Terri-
toire du Yukon.

Bureau régional: Vancouver (Colombie-Britannique)
Succursale: Whitehorse (Yukon)
EFFECTIF TOTAL DU MTP: 829





APPENDIX "IIII"

Standing Committee on Public Accounts
 Auditor General's 1975 Report
 PARAGRAPHS 6.2 and 6.3
 QUESTIONS FOR ATOMIC ENERGY OF CANADA
 LIMITED

Paragraphe 6.2

1. What are the probabilities of Ontario Hydro-Quebec Hydro purchasing the respective prototype nuclear power stations within the next five years?
2. What are the probabilities of recovering the full costs of the prototype nuclear power stations from the proceeds from sales?
3. What are these nuclear stations being used for at present? What safety measures are in force? Indicate to the Committee the profitable nature of these stations.
4. How does the Company distinguish between costs of research and development and costs of other activities?

5. Why are prototype nuclear power stations financed in a different manner from other research and development activities?

Paragraphe 6.3

6. Provide the Committee with an accounting of the \$53 million of unrecorded interest on loans to finance the Douglas Point and Gentilly I prototype nuclear power stations. How many years of accrued interest does this sum represent?

7. How does the Company intend to resolve this matter?

8. Is the Company satisfied with the current financing arrangements? If not, what changes would it propose?

9. Please provide the Committee with copies of the Company's 1974 annual report.

APPENDICE «IIII»

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS
 RAPPORT DE 1975 DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL
 Paragraphes 6.2 et 6.3
 QUESTIONS POSÉES À L'ÉNERGIE ATOMIQUE DU
 CANADA, LIMITÉE

Paragraphe 6.2

1. Quelles sont les probabilités que l'Ontario Hydro et l'Hydro-Québec achètent chacune une centrale nucléaire prototype au cours des cinq prochaines années?
2. Quelles sont les possibilités de recouvrer tous les frais des centrales nucléaires prototypes grâce au produit des ventes?
3. A quoi servent actuellement ces centrales nucléaires? Quelles mesures de sécurité applique-t-on? Indiquez au Comité la rentabilité de ces centrales.
4. Comment la Société établit-elle une distinction entre les coûts de la recherche et du développement et les coûts des autres activités?

5. Pourquoi les centrales nucléaires prototypes sont-elles financées différemment des autres activités de recherche et de développement?

Paragraphe 6.3

6. Donnez au Comité la comptabilisation des \$53 millions d'intérêts non comptabilisés sur les prêts destinés à financer les centrales nucléaires prototypes de Douglas Point et de Gentilly I. Combien d'années d'intérêts accrus cette somme représente-t-elle?

7. De quelle manière la Société a-t-elle l'intention de résoudre ce problème?

8. La Société est-elle satisfaite des accords actuels de financement? Si tel n'est pas le cas, quels changements proposerait-elle?

9. Veuillez fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel de 1974 de la Société.

APPENDIX "JJJJ"

Standing Committee on Public Accounts
Auditor General's 1975 Report
PARAGRAPHS 7.1 and 9.3

Also, pages 171-178 of the Supplement
QUESTIONS FOR THE DEPARTMENT OF ENERGY,
MINES AND RESOURCES AND ENERGY SUPPLIES
ALLOCATION BOARD

Paragraph 7.1

1. Why did the National Energy Board choose to seek additional funds by transfer of expenditures to ESAB and not through supplementary estimates?

Paragraph 9.3

2. Provide the Committee with an updated progress report on the administration of expenditures under the Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program.

Re: *Financial Management and Control Study—pages 171 to 178 of the Supplement*

3. In February 1976, the Auditor General asked the Department to provide him and the Treasury Board Secretariat with a progress report on the corrective measures for improving the financial controls to be taken by the Department. Please supply the Public Accounts Committee with a copy of the Department's response.

APPENDICE «JJJJ»

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS
RAPPORT DE 1975 DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL
Paragraphe 7.1 et 9.3

Également, pages 249 à 256 du Supplément
QUESTIONS ADRESSÉES AU MINISTÈRE DE
L'ÉNERGIE, DES MINES ET DES RESSOURCES ET À
L'OFFICE DE RÉPARTITION DES
APPROVISIONNEMENTS D'ÉNERGIE

Paragraphe 7.1

1. Pourquoi l'Office national de l'énergie a-t-il tenté de réunir des fonds supplémentaires par des transferts de dépenses de l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie et non par l'entremise des budgets supplémentaires?

Paragraphe 9.3

2. Fournir au Comité un rapport à jour sur la situation de l'administration des dépenses effectuées dans le cadre du Programme d'indemnités visant les importations de pétrole et de produits pétroliers.

Objet: *Étude portant sur les systèmes de gestion et de contrôle financiers—pages 249 à 256 du Supplément.*

3. En février 1976, l'Auditeur général a demandé au ministère de lui fournir, de même qu'au Secrétariat du Conseil du Trésor, un rapport sur la situation concernant les mesures correctives visant à améliorer les contrôles financiers que doit prendre le ministère. Veuillez fournir au Comité des comptes publics une copie de la réponse du ministère.

APPENDIX "KKKK"

Standing Committee on Public Accounts

Auditor General's 1975 Report

PARAGRAPHS 11.5 and 11.6

QUESTIONS FOR THE DEPARTMENT OF INDIAN
AFFAIRS AND NORTHERN DEVELOPMENT*Paragraph 11.5*

1. Identify the major outstanding weaknesses in the financial and accounting procedures in the district offices for administering the Indian programs.

2. Provide the Committee with a progress report on the three measures taken by the Department in May 1974.

Paragraph 11.6

3. Provide a listing of the top 10 bands with (a) the largest annual contributions and (b) the largest band funds for the fiscal years 1973-74 and 1974-75.

4. Outline the financial responsibilities of the Indian bands.

5. How many cases in the last two years have arisen where the right to administer funds has been withdrawn from the Indian bands? Specify the reasons for withdrawal.

APPENDICE «KKKK»

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL POUR 1975

ALINÉAS 11.5 et 11.6

QUESTIONS AU MINISTÈRE DES AFFAIRES
INDIENNES ET DU DÉVELOPPEMENT DU NORD
CANADIEN*Alinéa 11.5*

1. Relever les principales faiblesses graves des méthodes financières et comptables des bureaux de district chargés d'administrer les programmes destinés aux Indiens.

2. Remettre au Comité un rapport sur les activités découlant des trois mesures prises par le Ministère en mai 1974.

Alinéa 11.6

3. Remettre une liste des dix premières bandes présentant (a) les contributions annuelles les plus importantes (b) les fonds de bande les plus importants pour les années fiscales 1973-1974 et 1974-1975.

4. Tracer les grandes lignes des responsabilités financières des bandes indiennes.

5. Au cours des deux dernières années, dans combien de cas le droit d'administrer des fonds a-t-il été retiré à des bandes indiennes? Préciser les motifs de ces retraits.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

- Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada;
- Mr. R. Dubois, Director General, Special Audits/Inquiries;
- Mr. J. B. McKnight, Manager, Peat, Marwick, Mitchell & Co., Member of Executive Interchange;
- Mr. T. C. Dawson, Partner, Touché, Ross & Co., Member of Executive Interchange.

From the Public Service Commission:

- Mr. J. J. Carson, Chairman;
- Mr. K. R. L. Evans, Director of Finance.

From the Department of Public Works:

- Mr. G. B. Williams, Deputy Minister;
- Mr. L. V. McGurran, Assistant Deputy Minister, Finance and Management.

From the Treasury Board Secretariat:

- Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation.

Du bureau de l'Auditeur général:

- M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada;
- M. R. Dubois, directeur général, Vérifications spéciales/Enquêtes;
- M. J. B. McKnight, Peat, Marwick, Mitchell & Co., membre du Programme de permutation des cadres;
- M. T. C. Dawson, associé, Touché, Ross & Co., membre du Programme de permutation des cadres,

De la Commission de la Fonction publique:

- M. J. J. Carson, président;
- M. K. R. L. Evans, directeur des finances.

Du ministère des Travaux publics:

- M. G. B. Williams, sous-ministre;
- M. L. V. McGurran, sous-ministre adjoint Finances et Administration.

Du Secrétariat du Conseil du Trésor:

- M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 61

Thursday, May 20, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CA/XX/14
- FN
CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 61

Le jeudi 20 mai 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session

Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la

trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott

Blackburn

Cafik

Clarke (*Vancouver*

Quadra)

Côté

Darling

Flynn

Fortin

Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday

Huntington

Lachance

Leblanc (*Laurier*)

Loiselle (*Chambly*)

Martin

Robinson

Schumacher

Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from Printing and Publishing, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Imprimerie et Édition, Approvisionnements et Services
Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MAY 20, 1976
(75)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Blackburn, Crouse, Francis, Leblanc (*Laurier*), Martin and Towers.

Other Member present: Mr. Lawrence.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada; Mr. Robert E. L'Abbé, Partner, Raymond, Chabot, Martin, Paré & Associés, Montreal, P.Q., Member of Executive Interchange; Mr. E. Rowe, Director General, Departmental Audits. *From the Canadian International Development Agency:* Mr. Paul Gérin-Lajoie, President; Mr. John Toller, Vice-President, Finance and Administration; Mr. Jean-Marie Thibault, Director of Finance. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman called the following item from the Supplement to the Auditor General's Report 1975:

Financial Management and Control Study (pages 138-147).

The witnesses made statements and were questioned thereon.

And questioning continuing,

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

From the Canadian International Development Agency:

Financial Management and Control Study Response Worksheet (*See APPENDIX "LLLL"*).

A list of questions supplied by the Research Officer, Mr. E. Adams, for meetings on June 15 and 17, 1976 with the Department of National Defence (*See APPENDIX "MMMM"*).

And questioning continuing,

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 20 MAI 1976
(75)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 10 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (président).

Membres du Comité présents: MM. Blackburn, Crouse, Francis, Leblanc (*Laurier*), Martin et Towers.

Autre député présent: M. Lawrence.

Témoins: Du Bureau de l'Auditeur général: M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada; M. Robert E. Labbé, associé, Raymond, Chabot, Martin, Paré & associés, Montréal (Qué.), membre du Programme de permutation des cadres; M. E. Rowe, Directeur général, Vérification des ministères. *De l'Agence canadienne de développement international:* M. Paul Gérin-Lajoie, président; M. John Toller, vice-président, administration et finances; M. Jean-Marie Thibault, directeur des finances. *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le président met en délibération le chapitre suivant du supplément au rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Étude de la gestion et du contrôle financiers (pages 138-147)

Les témoins font des déclarations et sont ensuite interrogés.

L'interrogation se poursuit.

Conformément à une motion adoptée le 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

L'Agence canadienne de développement international:

Feuille de travail contenant les réponses au résumé de l'étude de la gestion et du contrôle financiers (*voir APPENDICE «LLLL»*).

Une liste de questions fournie par le chercheur, M. E. Adams, pour les séances du 15 et 17 juin 1976 avec le ministère de la Défense nationale (*Voir APPENDICE «MMMM»*).

L'interrogation se poursuit,

A 12 h 35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Thursday, May 20, 1976.

• 1112

[Text]

The Chairman: Gentlemen, will you please come to order. Our quorum is 11, but we have been authorized to hold meetings and receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present so long as there are at least four members present and that both government and opposition are present, and we now qualify.

We have with us today witnesses from the Canadian International Development Agency and from the Auditor General and his associates to continue our hearings. They will concern the financial management and control study. For the benefit of the members, I will ask the Auditor General and Mr. Gerin-Lajoie, President of CIDA, to introduce their associates. Mr. Macdonell.

Mr. J. J. Macdonell (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. With me this morning is Mr. Robert L'Abbé, a partner in the firm of Raymond, Chabot, Martin & Paré of Montreal, who has been on Executive Interchange in my office since September of 1974. We are delighted that he was able to continue with the second year of the financial management control study. Mr. L'Abbé has been directly involved from the inception of the financial management control study, and one of the very important projects he has headed has been our examination of CIDA. Seated beside Mr. L'Abbé is Mr. Ed Rowe, who is our Director General of Departmental Audits and whose client, shall we say, is the Canadian International Development Agency. So he is here as well. Other of my colleagues are here because of the importance of the matters we are dealing with this morning, sir.

The Chairman: Thank you, Mr. Macdonell.

Monsieur Gérin-Lajoie.

M. Paul Gérin-Lajoie (Président de l'ACDI (Agence canadienne de développement international)): Merci, monsieur le président. Je suis accompagné ce matin, de M. John Toller, vice-président, Finances et administration à l'ACDI, et de M. Jean-Marie Thibault, à sa droite, directeur pour la Direction des finances à l'ACDI. These are the two closest associates I have in the field of finance and administration in CIDA.

Le président: Merci, monsieur Gérin-Lajoie. This item is from the supplement to the Auditor General's Report dealing with the financial management and control study, pages 138 to 147. I will ask the Auditor General to introduce the subject and then we will have a statement from the President of CIDA before we commence our questions. Mr. Macdonell.

Mr. Macdonell: Thank you, Mr. Chairman. I am going to have to ask for the indulgence of the Chair this morning for a somewhat lengthier introductory statement than is customary. We do our best to try to condense our remarks to five minutes or less, but the Canadian International Development Agency, as we all know, is a very important agency. It does, as we would expect, have problems in the area of financial control because of the nature of its operations. We have reported very fully on these, and Mr. L'Abbé will present our prepared statement. I think that covers the matters we are concerned about quite adequately. Thank you, Mr. Chairman.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le jeudi 20 mai 1976

[Interpretation]

Le président: À l'ordre, messieurs, s'il vous plaît. Notre quorum est de 11 mais nous sommes autorisés à siéger, à recevoir des témoignages et à autoriser l'impression des témoignages en dépit d'un quorum insuffisant; en autant que 4 députés sont présents et que le gouvernement et l'opposition sont représentés. Nous pouvons donc commencer à siéger.

Nous avons avec nous aujourd'hui des représentants de l'Agence canadienne de développement international et des membres du Bureau de l'Auditeur général. Nous poursuivons l'étude de la gestion et du contrôle financiers. Je demande à l'Auditeur général et à M. Gérin-Lajoie, président de l'ACDI, de nous présenter leurs collaborateurs. Monsieur Macdonell.

M. J. J. Macdonell (Auditeur général du Canada): Merci, monsieur le président. Je suis accompagné ce matin de M. Robert L'Abbé, un associé de la société Raymond, Chabot, Martin et Paré de Montréal, qui travaille à mon bureau depuis septembre 1974 sous le programme Échange Canada. Heureusement pour nous, il a pu passer une seconde année à l'étude du contrôle financier. M. L'Abbé a participé à l'étude du contrôle financier dès ses débuts et l'un des projets principaux dont il s'est occupé a été l'examen de l'ACDI. À ses côtés, vous avez M. Ed Rowe, directeur général de la vérification des ministères, chargé de l'Agence canadienne de développement international. Certains autres de mes collègues sont ici ce matin pour entendre les discussions sur ces questions très importantes.

Le président: Merci, monsieur Macdonell.

Mr. Gérin-Lajoie.

Mr. Paul Gérin-Lajoie (President of CIDA, Canadian International Development Agency): Thank you, Mr. Chairman. I have with me this morning Mr. John Toller, Vice-President of CIDA, Administration and Finance, and Mr. Jean-Marie Thibault, Director of the Finance Division of CIDA. Dans le domaine de la finance et de l'administration de l'ACDI, ce sont mes deux plus étroits collaborateurs.

The Chairman: Thank you, Mr. Gérin-Lajoie. Cette question est tirée du supplément au Rapport annuel de l'Auditeur général qui traite de l'étude et du contrôle financier, pages 163 à 174. L'Auditeur général fera la déclaration d'ouverture suivie du président de l'ACDI. Nous passons ensuite aux questions. Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: Merci, monsieur le président. Avec votre permission, notre déclaration préliminaire sera un peu plus longue que d'habitude. En règle générale, nous nous efforçons de condenser nos observations en cinq minutes au moins mais comme vous le savez tous, l'Agence canadienne de développement international est une agence de grande importance. Telle que prévue, cette agence a des problèmes dans le domaine du contrôle financier en raison de la nature de ses opérations. Nous en avons fait une étude approfondie qui couvre tous les aspects de la question. M. L'Abbé vous présentera notre document. Merci, monsieur le président.

[Texte]

Le président: Monsieur L'Abbé.

Mr. Robert E. L'Abbé (Comptable agréé, pour le compte de l'Auditeur général): Monsieur le président, l'étude de la gestion et du contrôle financier de l'Agence canadienne de développement international s'est terminée au cours du mois de mars 1975, et les commentaires de l'Agence ont été fournis au cours du mois de juillet de la même année. Ces mêmes commentaires ont été mis à jour et sont actuellement disponibles aux membres du Comité.

L'Agence canadienne de développement international, (ACDI) jouit d'une caractéristique spéciale à l'effet qu'elle conserve la plus grande partie de ce qui reste en fin d'année du crédit relatif à l'aide alimentaire, aux prêts et au compte spécial. Ce n'est toutefois pas le cas du crédit de l'administration.

Organisation de la fonction financière.

• 1115

La communication entre la direction des finances et les directions d'exécution semble satisfaisante pour ce qui est de l'administration de l'Agence. Cependant, lorsqu'il s'agit de la gestion de l'aide, la direction des finances ne participe pas aux décisions qui ont trait aux questions financières. Elle ne possède pas suffisamment d'informations concernant les transactions en cours pour contrôler efficacement les dépenses dans ce domaine.

Nous avons donc recommandé que les agents financiers fournissent aux gestionnaires d'exécution un solide appui fonctionnel, qu'ils participent pleinement aux décisions qui ont des répercussions financières et travaillent en étroite collaboration avec les gestionnaires des centres de responsabilités à l'élaboration des plans financiers et à l'analyse des rapports du même ordre.

Délégation de pouvoirs.

Les lignes directrices du Conseil du Trésor insistent sur l'importance du contrôle des dépenses des deniers publics dont un ministre ou un sous-ministre assume directement la responsabilité. Il est nécessaire que ces derniers autorisent des agents de rang supérieur à exercer cette responsabilité en leur nom, mais cette délégation de pouvoir doit se faire avec discernement. Les agents autorisés à signer en vertu de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière, doivent posséder suffisamment d'expérience et de jugement pour être en mesure d'effectuer cet important contrôle. Le Guide sur l'administration financière mentionne un niveau minimum FI-2, tandis que les superviseurs financiers régionaux de l'agence ne sont que FI-1.

La paie.

Les chèques de paie sont distribués aux employés par la Direction du personnel qui est également responsable des données d'entrée dans le système de paie, ce qui est interdit par la récente circulaire du Conseil du Trésor.

Vérification a priori.

Contrairement aux lignes directrices du Conseil du Trésor, le pouvoir de payer, accordé en vertu de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière, est exercé avant que soit établi le contrôle par lots, et l'on ne procède à aucune vérification a posteriori. On s'expose ainsi à ce que des documents soient insérés, perdus ou retardés à cette étape du processus.

[Interprétation]

The Chairman: Mr. L'Abbé.

Mr. Robert E. L'Abbé (Chartered Accountant, on behalf of the Auditor General): A financial management and control study of the Canadian International Development Agency was concluded in March 1975, and the Agency commented on it in July of the same year. These comments have been brought up to date and are at present available to the members of your Committee.

The position of the Canadian International Development Agency (CIDA) is special in that it keeps the major part of what remains at year's end of the appropriations for food aid, loans and the special account. However, the same does not hold true for administrative appropriations.

Organization of financial function

Communications between the Finance Branch and operational branches seem satisfactory as regards Agency administration. Nevertheless, in the area of aid management, the Finance Branch plays no part in financial decisions. It has too little information on transactions in progress to control expenditures in this area effectively.

We have accordingly recommended that the financial officers provide solid operational support to management, that they fully participate in financial decisions and that they closely co-operate with the management of responsibility centres in developing plans and analysing reports of a financial nature.

Delegation of authority

Treasury Board directives stress the importance of controlling expenditures of public money for which a minister or deputy minister is directly responsible. While it is necessary that ministers or deputy ministers empower senior officers to exercise this responsibility on their behalf, such delegation of authority must be applied with discretion. Officers authorized to sign under section 26 of the *Financial Administration Act* must have sufficient experience and judgment to be able to exercise this important control. Although the *Financial Management Guide* mentions a minimum level of FI-2, the Agency's regional financial supervisors are only at the FI-1 level.

Payroll

Paycheques are distributed to employees by the Personnel Branch, which is also responsible for the pay system input, although a recent Treasury Board circular prohibits this.

Pre-audit

Contrary to Treasury Board directives, the authority to make payments, granted under section 26 of the *Financial Administration Act* is exercised before a system of control by batch is established, and no audit is made *a posteriori*. In this way there is a danger of documents being added, lost or delayed after this stage of the procedure.

[Text]

Contrôle de l'actif et du passif.

Contrôle des stocks

Un employé occasionnel est chargé de tenir à jour un système cardex d'inventaire, uniquement quantitatif, des fournitures et de l'équipement. Le système ne permet pas d'exercer un contrôle approprié sur les immobilisations parce qu'il n'indique ni le responsable de la garde du matériel par centre de responsabilité, ni les quantités, ni l'emplacement des stocks en entrepôt.

Paievements anticipés.

Au cours de notre étude, nous avons noté que dans deux cas l'A.C.D.I. a versé un paiement anticipé d'un million de dollars, au moment de la signature d'un contrat entre le pays emprunteur et le fournisseur canadien, ce qui représente approximativement 40 p. 100 de la valeur totale de chaque contrat. La livraison de la majeure partie des marchandises devait s'effectuer entre le neuvième et le douzième mois suivant la signature du contrat. Ces déboursés ont été faits en vertu d'une convention de prêt qui permet à l'emprunteur d'ajouter une clause de paiement anticipé au contrat.

Pertinence des accords contractuels.

Certaines conventions de prêt et certains contrats sont rédigés à partir d'anciens libellés et ne sont pas approuvés par les conseillers juridiques de l'A.C.D.I. avant d'être signés.

Nous avons donc recommandé que l'A.C.D.I. ne permette pas l'inclusion de clauses de paiements anticipés dans les accords de prêt conclus avec des pays emprunteurs. De plus, aucune convention de prêt ou contrat devrait être signé avant d'être approuvé par les conseillers juridiques.

Prêts et frais à recouvrer.

L'ACDI consent aux pays en voie de développement et à certaines organisations de développement international des prêts spéciaux à des fins économiques, techniques, sociales et éducatives. Cet argent est versé aux fournisseurs et aux conseillers à mesure que les paiements des biens et services admissibles au financement viennent à échéance et une fois que l'emprunteur a produit les documents exigés par le Canada.

Le capital ainsi prêté, est contrôlé au moyen de cartes de grand livre intégrées dans le système comptable. Cependant les registres où figurent les intérêts, les frais d'engagement et les frais d'administration ne font pas partie de la comptabilité de l'agence, et il n'existe pas de contrôle qui permettrait de s'assurer de façon indépendante:

• 1120

- a) que les registres en question sont complets, exacts et fiables;
- b) que toutes les sommes dues seront perçues;
- c) que le montant exact de la dette de chaque débiteur peut être déterminé;
- d) que chaque débiteur est informé périodiquement du montant exact qu'il doit; et
- e) qu'un état des débours est envoyé régulièrement à chaque débiteur.

[Interpretation]

Control of assets and liabilities

Control Over Inventories

A casual employee keeps a strictly quantitative cardex inventory system of supplies and equipment. The system does not allow for proper control of property since it shows neither who is responsible for keeping the materiel in each responsibility centre, nor what quantities are involved, nor where the inventory is stored.

Advance payments

During our study, we noted two cases in which CIDA, at the signing of a contract between the borrowing country and the Canadian supplier made an advance payment of one million dollars or approximately 40 per cent of the total value of each contract. Delivery of the greater part of the merchandise was to be made between the ninth and twelfth month following contract signing. These disbursements were made under a loan agreement allowing the borrower to add an advance payment clause to the contract.

Appropriateness of contractual agreements

Some loan agreements and contracts when drafted are based on the terms of previous contracts and are not approved by CIDA's legal advisers before being signed.

We have accordingly recommended that CIDA prohibit the inclusion of advance payment clauses in loan agreements concluded with borrowing countries. In addition, no loan agreement or contract should be signed before it has received the approval of legal advisers.

Loans and charges receivable

CIDA grants to the developing countries and certain international development organizations special loans to be used for economic, technical, social and educational purposes. This money is paid to contractors and consultants when payments for financeable goods and services fall due and once the borrower has produced the documents Canada requires.

The money lent is recorded on ledger cards integrated into the accounting system. However the records of interest and employment and administrative expenses are not part of the Agency's accounting system, and there is no control account which would make it possible to ensure independently:

- (a) that the records in question are complete, accurate and reliable;
- (b) that all the amounts owing will be collected;
- (c) that the exact amount of each debtor's debt can be determined;
- (d) that each debtor is informed periodically of the exact amount he owes; and
- (e) that a statement of expenditures is sent to each debtor regularly.

[Texte]

VÉRIFICATION INTERNE

Les systèmes d'administration financière du gouvernement se caractérisent par un certain degré de délégation et de décentralisation qui oblige des cadres supérieurs de la gestion à s'en remettre à des systèmes de contrôle interne pour s'assurer que les responsabilités financières sont assumées comme il se doit. La vérification financière constitue un élément essentiel du contrôle interne. Elle consiste à revoir et à évaluer la qualité et l'utilité de tous les autres contrôles et de l'application détaillée du système d'administration financière, pour en faire rapport à la gestion.

Devant l'importance de cet outil de gestion et pour respecter la norme publiée en 1973 dans le nouveau Guide de l'administration financière, rendant la vérification interne obligatoire pour tous les ministères, nous avons recommandé qu'une unité de vérification interne soit constituée ou une vérification interne effectuée par un organisme extérieur.

Nous avons également recommandé que des vérifications opérationnelles sur place soient effectuées. La vérification opérationnelle sur place étant la façon objective dont disposent le sous-chef et les autres gestionnaires pour savoir dans quelle mesure les fonds servent aux fins prévues.

Structures du programme et des activités

L'Agence compte un seul programme intitulé Programme d'aide au développement international dont l'objet est:

"Fournir une aide d'ordre économique, technique, éducatif et social aux pays en voie de développement". Ce programme se divise en dix activités:

Le budget annuel des dépenses de l'ACDI contient les crédits suivants:

L'administration

L'assistance ou l'aide

Contribution au compte des pensions de retraite

Aide spéciale sous forme de prêts.

La structure des activités semble surtout répondre aux besoins du Conseil du Trésor et du Cabinet. Elle ne facilite pas l'affectation des ressources de l'Agence, car elle ne correspond pas clairement à l'objectif principal et aux sous-objets du programme. Si on exclut d'administration de l'Agence, la structure est davantage reliée aux modalités de l'aide au développement, alors que l'objectif établit des genres précis d'aide, telle que l'aide sociale et économique.

Les activités ne constituent pas une base sur laquelle les dirigeants pourraient planifier la réalisation des objectifs du programme. A cette fin, l'Agence se sert plutôt de ses directions générales et des programmes nationaux.

Suite à ces observations, nous avons recommandé de redéfinir les activités pour qu'elles correspondent davantage aux objectifs officiels du programme.

Prévisions de programme et du budget

Les services d'exécution de la Direction générale des programmes bilatéraux examinent chaque année les projets qui relèvent des programmes nationaux, mais cet examen ne se fait pas à l'occasion des prévisions de programme annuelles. Il s'ensuit qu'il n'existe aucune base sûre de renseignements permettant de déceler les opérations inutiles et de faire en sorte que les prévisions respectent les priorités de la haute direction.

[Interprétation]

INTERNAL AUDIT

The government's financial administration systems are characterized by a certain amount of delegation and decentralization, which makes it necessary for senior management to rely on internal control systems to ensure that financial responsibilities are properly met. Financial auditing is an essential element of internal control. It consists in reviewing and evaluating the quality and usefulness of all the other means of control and of the detailed implementation of the financial administration system so that a report can be submitted to management.

In view of the importance of these management tools and in order to meet the standard announced in 1973 in the new Financial Administration Guide making internal auditing mandatory for all departments, we recommended that an internal auditing unit be set up or that an internal audit be carried out by an outside agency.

We also recommended that operational field audits be carried out. Operational field audits allow the assistant head and the other administrators to determine objectively to what extent the funds are being used for the proper purposes.

Program/Activity Structure

The Agency has only one program, called the International Development Assistance Program, which is

aimed at providing economic, technical, educational and social assistance to the developing countries. The program is divided into ten activities.

CIDA's annual budget contains the following appropriations estimates:

Administration

Assistance or aid

Contribution to the retirement pension fund

Special aid in the form of loans.

The structure of the activities seems above all to meet the needs of Treasury Board and Cabinet. It does not facilitate the allocation of the Agency's resources, since it does not correspond to the program's chief objective and subobjectives. If we exclude the Agency's administration, the structure is more related to development assistance methods in general while the objective determines the specific types of assistance, such as social and economic assistance.

The activities do not form a base on which the directors could plan the achievement of the program's objectives. For this purpose the Agency instead uses its branches and national programs.

On the basis of these observations, we recommended that the activities be redefined to bring them more in line with the official objectives of the program.

Program Forecast and Budgeting

Every year the implementation services in the Bilateral Programs Branch study the projects which come under the national programs, but not at the same time as the annual program forecasts are made. As a result there is no solid information base to make it possible to detect unnecessary operations and ensure that the forecasts are in line with senior management's priorities.

[Text]

Le budget principal des dépenses et les crédits reportés d'années antérieures constituent le fondement sur lequel repose l'attribution des responsabilités budgétaires. Les budgets doivent respecter la répartition des fonds que le Cabinet fait entre les régions, ainsi que les limites de déboursés qu'impose le Conseil du Trésor. Les responsabilités budgétaires sont attribuées par activité aux directions générales qui, à leur tour, affectent les fonds aux gestionnaires des centres de responsabilité.

La préparation du Budget principal des dépenses se fait sous une forme rigide et obéit à des règles précises, conformes aux exigences du Conseil du Trésor. Cependant il sert avant tout à appuyer les demandes de ressources faites au Conseil du Trésor pour une année financière donnée. Il ne fournit pas une base sérieuse pour le contrôle parlementaire des dépenses parce qu'il ne précise pas l'affectation prévue des ressources reportées des années antérieures. A cause du manque de souplesse du Budget principal de dépenses, il est impossible d'adapter véritablement les budgets qui en découlent à chaque élément d'activité.

• 1125

Nous avons donc recommandé que l'Agence change la présentation et le contenu de son budget principal des dépenses de façon à ce que toutes les dépenses qu'elle projette pour la prochaine année financière soient intégralement indiquées. Ce document devrait montrer clairement si on subviendra aux dépenses prévues à l'aide des crédits courants ou des sommes non dépensées de crédits provenant d'années antérieures.

En conformité d'une entente conclue avec la Banque de développement international, l'Agence autorise cette dernière à percevoir et à réinvestir le capital et les intérêts des prêts consentis par l'Agence à des pays en particulier. Ce que la Banque perçoit et réinvestit au nom de l'ACDI ne figure cependant pas dans le Budget principal des dépenses.

COMPTES RENDUS DU MINISTÈRE DES APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES

L'ACDI a pour politique de faire préparer ses rapports financiers principaux par le ministère des Approvisionnement et Services, mais d'établir elle-même à la main ou à l'aide de son ordinateur les autres rapports dont elle a besoin.

Les rapports financiers préparés pour fins de gestion contiennent les dépenses du mois et le total cumulatif de l'année, mais il est impossible de faire une bonne analyse des écarts, car le budget est présenté sur une base annuelle.

Les rapports font état des engagements dès qu'ils sont pris, mais ne mentionnent pas l'année en cours dans laquelle ils seront payables. Il est difficile de prévoir les besoins annuels de trésorerie sans une analyse détaillée des engagements en cours. Certains gestionnaires de programmes nous ont dit qu'ils auraient besoin de connaître les engagements annuels pour concilier leurs prévisions annuelles de dépenses avec les engagements en cours.

Nous avons donc recommandé qu'au terme d'un mandat précis et approprié, une enquête soit entreprise afin de déterminer si les gestionnaires de programme obtiennent les renseignements financiers sous une forme qui leur permette de gérer efficacement leur programme.

[Interpretation]

The Main Estimates and appropriations carried over from previous years are the basis on which budgetary responsibilities are assigned. Budgets must conform to the regional pattern of fund distribution set by Cabinet, and also adhere to the spending restraints imposed by Treasury Board. Budgetary responsibilities are assigned by activity to the branches, which in turn allocate funds to the managers of responsibility centres.

Preparation of the Main Estimates follows a set form and precise rules, in accordance with Treasury Board specifications. However, the Main Estimates serve primarily to support requests to Treasury Board for funds for the fiscal year. They do not provide a sound basis for parliamentary control of expenditures because they do not specify how appropriations carried over from previous years are to be allocated. Because of the inflexibility of the Main Estimates, it is impossible to really adapt the budgets based on them to each activity item.

We have therefore recommended that the Agency change the presentation and content of its Main Estimates so as to indicate in full all forecast expenditures for the next fiscal year. This budget should show clearly whether forecast expenditures will be met from current appropriations or from appropriations carried over from previous years.

In accordance with an agreement reached with the International Bank for Reconstruction and Development, the Agency has authorized IBRD to collect and reinvest the capital and interest on loans provided by CIDA to certain countries. However, the amounts collected and reinvested by IBRD on CIDA's behalf do not appear in the Main Estimates.

DEPARTMENT OF SUPPLY AND SERVICES REPORTING

CIDA's policy is to have its major financial reports prepared by the Department of Supply and Services, and to draw up, itself, the other reports it needs by hand or using its computer.

Financial reports prepared for management purposes contain the expenditures for the month and the cumulative total for the year. However, it is impossible to make a satisfactory analysis of the differences since the budget is presented on an annual basis.

The reports include commitments as soon as they are made, but do not mention the year in which they are payable. It is difficult to anticipate annual treasury needs without a detailed breakdown of current commitments. A number of program managers have told us that they need to know the annual commitments in order to reconcile their annual estimates with their current commitments.

We have therefore recommended that at the end of a precise and appropriate period, a survey should be made to determine whether program managers are obtaining financial information in a form that enables them to manage their programs effectively.

[Texte]

Les subventions et contributions qui proviennent du programme d'aide figurent dans les Comptes publics. Le bénéficiaire est également indiqué sauf si les sommes sont prélevées sur le compte spécial.

Les Comptes publics ne révèlent pas non plus le bénéficiaire des contributions destinées à financer des travaux approuvés d'aide au développement entrepris par des organisations non gouvernementales canadiennes.

Nous avons donc recommandé que les noms de bénéficiaires de chaque subvention et contribution soient publiés dans les Comptes publics et d'envisager le classement des subventions et contributions selon la division de l'ACDI dont elles émanent, comme par exemple: L'Asie, les Antilles, L'Afrique du Commonwealth.

Monsieur le président, ici j'aimerais ouvrir une parenthèse. La présentation du budget et la relation qui existe entre les prévisions budgétaires et la présentation des états financiers sont présentement l'objet d'une étude au Conseil du Trésor afin de présenter les états financiers et les prévisions budgétaires de la même façon dont l'Agence semble administrer ses fonds.

Avant de terminer, qu'il me soit permis de vous signaler, que selon les commentaires fournis, il nous apparaît que l'Agence semble donner suite à nos recommandations de façon satisfaisante. Cependant ces efforts devront être maintenus afin d'améliorer de façon tangible sa gestion et son contrôle financier.

Voilà, monsieur le président, les commentaires sur les principales recommandations contenues dans le rapport sur la gestion et le contrôle financier de l'Agence canadienne de développement international.

Merci.

Le président: Merci, monsieur L'Abbé. We will now have a comment from Mr. Gérin-Lajoie.

M. Gérin-Lajoie: Merci, monsieur le président. M. l'Auditeur général, M. Macdonell, a indiqué au tout début de ses commentaires la complexité qui caractérise les activités de l'Agence canadienne de développement international par rapport, je pense, à la plupart des ministères du gouvernement canadien. Il faut se rappeler qu'en six ans environ, le budget de dépenses administré par l'Agence, et quand je dis le budget de dépenses, je veux dire les décaissements effectivement accomplis, a triplé. Le personnel a presque triplé aussi pendant la même période de six ans.

Le nombre de projets administrés ou financés par l'Agence a augmenté en conséquence de même que le nombre d'institutions internationales et d'organisations non gouvernementales canadiennes qui ont reçu un appui financier de l'ACDI.

• 1130

Il faut se rappeler en plus que la plupart de nos activités de coopération au développement financées par l'ACDI s'accomplissent loin du Canada, outremer, sur d'autres continents, dans un contexte administratif, économique et culturel tout différent du contexte canadien. Nos opérations exigent des relations constantes avec les gouvernements étrangers, 60 ou 70 d'entre eux; avec plusieurs ministères du gouvernement canadien, avec les provinces canadiennes, avec des bureaux-conseil ou des fournisseurs canadiens de même que des organisations non gouvernementales.

[Interprétation]

Grants and contributions from the aid program appear in the Public Accounts. The recipient is also indicated, unless the funds are paid out of the special account.

The Public Accounts do not identify the recipients of contributions to finance approved development-assistance projects undertaken by Canadian non-governmental organizations.

We have therefore recommended that the names of the recipient of each grant and contribution should be published in the Public Accounts and suggested that grants and contributions might be classified according to the CIDA branch they come under, such as Asia, Caribbean and Commonwealth Africa.

Mr. Chairman, I would like to say a few words on this topic. The presentation of the main estimates and the relation between the budgetary estimates and the financial statements are presently being studied by the Treasury Board. This study aims at finding a method of presenting the financial statements and the Estimates that corresponds to how CIDA administers its funds.

In closing, we would like to point out that, based on their current comments, CIDA would appear to be following up our recommendations satisfactorily. However, these efforts should be kept up so that its financial management and control can be tangibly improved.

These are the comments and major recommendations contained in the report on CIDA's financial management and control.

Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. L'Abbé. M. Gérin-Lajoie nous fera maintenant part de ses observations.

Mr. Gérin-Lajoie: Thank you, Mr. Chairman. Our Auditor General, Mr. Macdonell, stressed at the beginning of this meeting the complexity of the Canadian International Development Agency's activities in comparison to most of the Canadian government departments. One must remember that over a period of six years, the budget administered by the Agency, and by the budget I actually mean payments made out, has tripled. Staff has also practically tripled during this same period.

The number of projects administered or financed by the Agency has increased accordingly, as well as the number of international organizations and non-governmental Canadian agencies that have receive financial support from CIDA.

One must remember that most of the development cooperation activities financed by CIDA are carried out far from Canada, overseas, on other continents in an administrative, economic and cultural context very different from the Canadian context. Our operations require constant relations with 60 to 70 foreign governments, with various Canadian government departments, with Canadian provinces, with consultants, with Canadian suppliers as well as nongovernmental organizations.

[Text]

Cette énumération ne fait qu'indiquer la complexité des opérations dont nous assumons la responsabilité en terme de programmes et d'administration. Dans ce contexte il a fallu, bien sûr, au cours des six ans auxquels je viens de me référer comme étant la période pendant laquelle le budget de l'ACDI a pratiquement triplé, il a fallu, dis-je, transformer nos méthodes administratives pour les rendre plus adéquates aux exigences d'une administration ainsi accrue de façon tellement considérable et tellement rapide.

Ai-je besoin de dire, monsieur le président, je le fais avec la plus grande satisfaction, qu'après tous les efforts que la direction supérieure de l'ACDI a accomplis au cours de ces années pour rendre l'administration de l'ACDI à la fois la plus conforme possible aux exigences du Conseil du Trésor, aux exigences des lois canadiennes régissant l'administration publique, et d'une façon générale, aux exigences d'une saine administration financière, que l'Auditeur général et ses collaborateurs aient pu faire une analyse comme celle qu'ils ont faite et fournir des conseils qui nous sont destinés à l'ACDI tout autant qu'ils sont destinés au Parlement, cela nous l'accueillons avec la plus grande satisfaction. Et dès la réception du rapport de l'Auditeur général, nous avons pris les dispositions pour en analyser le contenu pour mettre en œuvre, sans délai, toutes les recommandations qu'il nous paraissait possible de mettre en application de cette façon, et ce fut le cas de la très grande majorité des recommandations, et d'envisager les problèmes particuliers que pouvaient poser quelques-unes, très peu nombreuses, des recommandations ainsi faites.

C'est donc dire, comme le signale l'Auditeur général dans la communication que nous a faite M. L'Abbé, que l'Agence a donné suite aux recommandations de l'Auditeur général, et je cite les mots de M. L'Abbé,

... de façon satisfaisante.

Bien sûr, comme l'indique M. L'Abbé, en terminant,

... ces efforts devront être maintenus afin d'améliorer de façon tangible sa gestion et son contrôle financier.

Je termine la citation. ... de l'Agence et cela j'en donne évidemment l'assurance aux membres de ce Comité.

Alors voilà, monsieur le président, quelques observations que j'ai cru utile de communiquer à ce stade-ci. Je suis à la disposition des membres du Comité pour répondre à leurs questions.

Le président: Merci, monsieur Gérin-Lajoie. Before opening the meeting to questions, I would like to ask the Auditor General if he has a brief comment to make. Mr. Macdonell?

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, I am sure it was gratifying to the members of the Committee, as it was to me, to hear the very positive response of the President of CIDA. He did refer to the fact that he is relying upon my office to carry on to make sure that the very unsatisfactory state of financial control which was disclosed by our examination for which I beg the indulgence of the Committee to place on record with you, and I would also refer to his remarks about complexities.

I would like to make my own posture clear, however, that even though I did refer to the complexities of international agencies, I see no difference whatever in the way in which taxpayers' dollars are administered from a financial control standpoint, and our recommendations are based on exactly the same kind of controls that we recommended throughout all of the agencies and departments of Canada. On follow up, I think it is important to remind the Com-

[Interpretation]

This enumeration only serves to underline the complexity of operations for programs that we administered. Because of this, during the period of six years during which I mentioned that CIDA's budget practically tripled, we had to transform our administrative methods so that they would correspond better to the requirements of our constantly growing organization.

Mr. Chairman, during the last few years, the executives of CIDA have put forward serious efforts to organize the agency's administration in conformity, as far as possible, with the requirements of the Treasury Board, with the requirements of the Canadian laws governing public administration and generally speaking with those of a healthy financial administration. It is with pleasure that we greet the report prepared by the Auditor General and his associates. This report contains an analysis of CIDA's administration and furnishes advice both to CIDA and Parliament to improve the situation. Upon receipt of the Auditor General's report, we have taken the necessary dispositions to analyze the content of the report. We also proceed to the implementation of most of the recommendations and studied the specific problems raised by certain other recommendations.

As was mentioned by Mr. L'Abbé in his statement, the Agency has carried out recommendations made by the Auditor General and I quote Mr. L'Abbé's words:

... satisfactorily.

Mr. L'Abbé's final words were,

... these efforts should be kept up so that its financial management and control can be tangibly improved.

I wish to assure the members of this Committee that we will take note of this comment.

Mr. Chairman, these are the comments I wanted to make for the time being. I am at the Committee members' disposal to answer their questions.

The Chairman: Thank you, Mr. Gérin-Lajoie. ... Avant de passer à la période des questions, je vais demander à l'Auditeur général s'il désire faire un bref commentaire. Monsieur Macdonell?

M. Macdonell: Monsieur le président, je suis sûr que la réponse positive du président de l'ACDI a plu aux membres du Comité autant qu'à moi-même. Il a aussi mentionné qu'il compte sur mon bureau relativement à la situation déplorable du contrôle financier révélé par notre examen et je demande la permission du Comité de verser cela au compte rendu, et je veux également commenter ses propos concernant la complexité des affaires de l'ACDI.

Même si je parlais de la complexité des agences internationales, je tiens tout de même à clarifier mon attitude et je ne vois aucune différence sous l'aspect du contrôle financier quant à la façon dont l'argent des contribuables est administré, et nos recommandations sont formulées à partir des mêmes genres de contrôles que nous recommandons pour toutes les agences et tous les ministères du Canada. Pour faire suite à cela, je pense qu'il est encore

[Texte]

mitte, sir, that we have launched, as I reported in my report and have on interim occasions indicated that this is in progress, a very major special audit being made of all grants and contributions and, as you would expect, CIDA is being included in the special studies, so that will be a part of my 1976 Report. I can assure the president and the members of this Committee that CIDA will not go unnoticed in our further activities.

The Chairman: Thank you, Mr. Macdonell. We will now open the meeting for questions. I have, first, Mr. Martin, followed by Mr. Clarke. Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, I would like to just also mention that from my brief review of the precise response work sheet that we are now receiving for each of the departments in relation to the Auditor General's comments and what actions have followed, the very favourable impression one gets from looking at that outside column and the number of areas of comment by the Auditor General that seem to have now been rectified, where the recommendations have either been implemented or are in the process of being implemented. I would like to just repeat, I think, basically what the Auditor General perhaps was also saying, that it is encouraging to members of the Committee to see that such speedy and positive response is coming forth.

If I may, Mr. Chairman, through you to Mr. Gérin-Lajoie, what is the current budget of CIDA in round dollars?

Mr. Gérin-Lajoie: For this year, \$1 billion.

Mr. Martin: One billion dollars. I would like to repeat by way, perhaps of emphasis the same type of comment that I and, I think, other members referred to or made on Tuesday when we were looking at the Public Service Commission and the Department of Public Works, a comment that just generally it seems to me regrettable that the kinds of observations and recommendations brought forward by the Auditor General again with CIDA, as they were with the other Departments we were discussing this week, are really rather basic in nature. By that I mean they are the kinds of comments that one would not anticipate finding from a review by outside auditors in any major organization where vast sums of money were being handled.

I think what it does perhaps bring into focus once again is the need within the over-all government function for the kinds of arrangements whereby anything new that is being started, whether it is a new department, a new agency, a new Crown corporation, or whatever, that indeed part of the basic organizational structure of that new group will include a senior financial management at a level that will enable proper and appropriate financial control and accounting measures to be, not introduced some four or five years' later, but to be indeed a fundamental part of the organization from day one when it starts.

• 1140

This problem is not unique to the Government of Canada, to CIDA or to other areas of the government. I think any of us with business experience, with experience with quasi-governmental bodies, know that indeed the financial arm of an organization is very often the last to sort of come on line. It is overhead. Some people will argue that it does not contribute very much to the aim of the organization, but I think we can see, in the comments here,

[Interprétation]

temps de rappeler au Comité que nous avons entrepris, comme j'ai mentionné dans mon rapport et à plusieurs occasions depuis, une importante vérification spéciale de toutes les subventions et de toutes les contributions et, comme il faut s'y attendre, l'ACDI sera touchée par cette étude spéciale, cela fera donc partie de mon rapport de 1976. Je tiens à rassurer le président et les membres du Comité que dans l'avenir l'ACDI ne passera pas inaperçue.

Le président: Merci, monsieur Macdonell. Nous allons maintenant passer à la période de questions. Sur ma liste j'ai d'abord le nom de M. Martin, suivi de M. Clarke. Monsieur Martin.

M. Martin: Monsieur le président, je voulais seulement mentionner après un bref examen de la feuille de travail contenant des réponses au résumé de l'étude, réponses que nous recevons maintenant de chaque ministère concernant les commentaires de l'Auditeur général et les mesures qui ont été prises, l'excellente impression que nous donne la colonne extérieure indiquant le nombre des recommandations de l'Auditeur général qui ont été suivies, soit que ces recommandations ont été appliquées ou sont en voie de l'être. Je voudrais peut-être répéter les propos de l'Auditeur général; c'est très encourageant pour les membres du Comité de voir que des mesures aussi rapides et aussi positives ont été prises.

Monsieur le président, j'ai une question à l'adresse de M. Gérin-Lajoie; en chiffres ronds, quel est le budget actuel de l'ACDI?

M. Gérin-Lajoie: Pour l'année en cours 1 milliard.

M. Martin: Un milliard de dollars. Je pense qu'il est regrettable que le genre d'observations et d'argumentations faites par l'Auditeur général concernent des choses vraiment assez élémentaires; nous avons d'ailleurs fait les mêmes commentaires mardi dernier lorsque nous étudions la Commission de la Fonction publique et le ministère des Travaux publics. Ce ne sont pas le genre de commentaires que l'on attendrait d'une étude faite par des vérificateurs extérieurs au sein de toute organisation importante où l'on manipule d'énormes montants d'argent.

Je pense que cela fait ressortir encore une fois le besoin pour toutes les fonctions gouvernementales d'un genre d'entente pour toute nouvelle organisation, que ce soit un nouveau ministère, une nouvelle agence, une nouvelle société de la Couronne ou quelle qu'elle soit, que la structure organisationnelle fondamentale de ce nouveau groupe comprenne des administrateurs financiers supérieurs d'un niveau qui permette d'exercer un contrôle financier et d'appliquer des mesures comptables adéquates, pas quatre ou cinq ans plus tard, mais dès la première journée en tant que partie essentielle de cette organisation.

Ce n'est pas un problème particulier au gouvernement du Canada, à l'ACDI ou aux autres secteurs du gouvernement. Ceux d'entre nous qui ont l'expérience des affaires, des organismes semi-gouvernementaux, savent que l'aspect financier d'un organisme est très souvent le dernier à être mis en place. Cela représente des frais. Beaucoup prétendent que cela n'aide en rien l'organisation à atteindre son but, mais je pense qu'il est évident, d'après ces commentai-

[Text]

and in what auditors generally run into with organizations that do not pay enough attention to financial administration, that a lack of it certainly can have very dire effects on the progress of that organization.

Again, I just say, for a large organization such as CIDA it is a little regrettable that the kinds of things that are now being done were not really part of the over-all basic structure of the organization when it set out.

I would like to ask one or two questions, Mr. Chairman, in connection with the comments we have here as to progress to date. On page 3, under Financial Personnel, there is an indication that obviously there needs to be more effective accounting systems producing timely reports, and this will involve better qualified personnel. I realize that we now have on board—the title is Vice-President of Finance and Administration, but in the last column it is indicated that with implementation of the new organization significant progress will be achieved. How long do you think it will take to put in place the necessary financial organization? What date do you see this being in place?

The Chairman: Mr. Gérin-Lajoie.

Mr. Gérin-Lajoie: It is being put into place now. When will that be completed? Within the next few months. Mr. Thibault can be more precise as to the target date.

The Chairman: Mr. Thibault.

Mr. J.-M. Thibault (Director of Finance, Canadian International Development Agency): We called on the BMC, the Bureau of Management Consultant Services of the Department of Supply and Services, to conduct a study. They started in September. Their reports were submitted at the end of January. We currently have 15 positions classified. The recommendation generally recommends three assistant directors, of whom one has already been appointed and another will be appointed by about May 27. The request for the competition for the third assistant director has been sent to the Public Service Commission.

The next level of positions, which comprises approximately 15, has been classified. Although I have verbal confirmation of the classification, I am awaiting the actual document in order to proceed with either reclassification or recruitment. And we are working on the next level of positions, which should be completed by the middle of June.

Mr. Martin: So is it safe to say that, prior to the expiry of six years of the activities of CIDA, we should have in place an adequate financial organization to ensure proper accounting controls?

The Chairman: Mr. Thibault.

Mr. Thibault: Yes. My objective right now is to have every player in place by the end of this summer, so that once we are over the summer period we are fully operative.

The Chairman: Mr. Martin.

Mr. Martin: Perhaps my next question, Mr. Chairman, should be directed to the Vice-President. I am sorry, but I missed your name, sir.

[Interpretation]

res et d'après ce que constate l'Auditeur général chez les organisations qui ne portent pas suffisamment d'attention à l'administration financière, que l'absence de contrôle peut nuire au progrès de l'organisation.

C'est regrettable, et je le répète, que les mesures prises actuellement auraient dû faire partie de la structure de base dans une organisation aussi importante que l'ACDI.

Monsieur le président, j'aurais une ou deux questions concernant les précisions que nous avons sur les mesures qui ont été prises jusqu'ici. À la page 3, à la rubrique Personnel des services financiers, on note qu'il y a un besoin évident de systèmes comptables plus efficaces, de façon à produire des rapports en temps opportun, et cela demande évidemment des employés plus compétents. Je vois que nous avons un vice-président des finances et de l'administration, mais à la dernière colonne on mentionne qu'avec la mise en place de la nouvelle organisation de grands progrès s'accompliront. Combien de temps sera nécessaire à la mise en place de l'organisation financière requise? Vous prévoyez cela pour quand?

Le président: Monsieur Gérin-Lajoie.

M. Gérin-Lajoie: C'est présentement en voie d'accomplissement. Quand cela sera-t-il accompli? Au cours des prochains mois. M. Thibault pourrait vous préciser les dates prévues.

Le président: Monsieur Thibault.

M. J. M. Thibault (directeur des Finances, Agence canadienne de développement international): Nous avons demandé au BCG, le Bureau des conseillers en gestion du ministère des Approvisionnements et Services, d'effectuer une étude. Ils ont débuté au mois de septembre. Ils ont présenté leurs rapports à la fin de janvier. Présentement, 15 postes ont été classés. Leurs rapports recommandent habituellement trois directeurs adjoints, dont l'un est déjà en place et un autre sera nommé le 27 mai. La demande de concours pour le troisième directeur adjoint a été envoyée à la Commission de la Fonction publique.

Au niveau suivant, les postes au nombre de 15 ont tous été classés. Quoique j'ai reçu la confirmation verbale de ce classement, j'attends le document officiel afin de procéder à une reclassification ou à un recrutement. Et l'étude des postes au niveau suivant devrait être complétée vers la fin juin.

M. Martin: Alors nous pouvons dire sans crainte qu'avant que la période de six ans d'existence de l'ACDI soit écoulée, nous devrions avoir en place une organisation financière propre à assurer un contrôle financier adéquat?

Le président: Monsieur Thibault.

M. Thibault: Oui. Mon objectif actuel est que tout le monde soit en place d'ici la fin de l'été, de sorte que nous soyons pleinement fonctionnels à la fin de la période estivale.

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: Monsieur le président, ma prochaine question s'adresse au vice-président. Je m'excuse mais je n'ai pas compris votre nom, monsieur.

[Texte]

Mr. Gérin-Lajoie: John Toller.

Mr. Martin: Mr. Toller?

Mr. J. Toller (Vice-President, Finance and Administration, Canadian International Development Agency): Toller, T-o-l-l-e-r.

Mr. Martin: Mr. Toller, I do not know whether you have one of these forms in front of you, but on page 4, under Payroll, your comment is that the auditor's recommendations have been completed. Does that mean that his recommendations have been indeed implemented.

Mr. Toller: They have been implemented.

Mr. Martin: I see. Thank you.

Mr. Toller: In October 1975.

Mr. Martin: Yes. The next question is that under Batch Control, under the Section Pre-Audit, the initial comments from the Agency left me with the impression that you perhaps considered the batch controls almost adequate at the time, but I gather now that you are indeed accepting the full Auditor General's recommendations and this will be correctly completely in accord with his request.

The Chairman: Mr. Toller.

Mr. Toller: During the course of the study by the Bureau of Management Consultants and the work that we were doing in looking at procedures, we discovered ways of reorganizing and improving methods so we could accomplish the Auditor General's recommendations without increasing costs. Therefore we are implementing it.

The Chairman: Mr. Martin.

• 1145

Mr. Martin: If I may, Mr. Chairman, on page 7 under Internal Audit, your original comment indicated that you entered into a contractual arrangement with the Audit Services Bureau of the Department of Supply and Services to conduct within the rules prescribed by Treasury Board an internal financial audit and, then, an audit committee would be established. My question, perhaps is more of a general nature but Mr. Toller, you may be able to throw some light on this. In order to have internal audits completed within a given department or agency, is it necessary to consult and go into a contractual arrangement with another branch of the Government of Canada? In other words, is the onus on the Agency to move in that direction, it does not come the other way?

The Chairman: Mr. Toller.

Mr. Toller: Under the requirements of the Financial Administration Act we are required to have an audit done. We can do it one of two ways. We can build up a staff in our own organization to carry out the internal audit, which requires man-years...

Mr. Martin: Right.

Mr. Toller: ... which, unfortunately, we have been unable to get from the Treasury Board. The alternative was to go to the Audit Services Bureau, which is an independent section under the Department of Supply and Services, and they are doing the audit for us.

[Interprétation]

M. Gérin-Lajoie: John Toller.

M. Toller: M. Toiler?

M. J. Toller (vice-président, Finances et Administrations, Agence canadienne de développement international): Toller, T-o-l-l-e-r.

M. Martin: Monsieur Toller, je ne sais pas si vous avez un exemplaire de ce document, mais à la page 4, sous la rubrique Paie, votre commentaire est à l'effet que les recommandations de l'Auditeur ont été accomplies. Cela signifie-t-il vraiment que ses recommandations ont été mises en application.

M. Toller: Elles ont été mises en application.

M. Martin: Je vois. Merci.

M. Toller: En octobre 1975.

M. Martin: Oui. Pour ce qui est du contrôle par lot à la rubrique vérification a priori, le premier commentaire de l'Agence me donne l'impression que vous pensez peut-être que le contrôle par lot était presque adéquat à ce moment-là, mais je pense que vous acceptez entièrement les recommandations de l'Auditeur général et que cette situation sera corrigée conformément à sa demande.

Le président: Monsieur Toller.

M. Toller: Au cours de l'étude sur les procédures effectuée par le Bureau des conseillers en gestion et par nous-mêmes, nous avons découvert des façons de réorganiser et d'améliorer nos méthodes conformément aux recommandations de l'Auditeur général et sans augmentation des frais: nous allons donc appliquer ces recommandations.

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: Si vous me le permettez, monsieur le président, à la page 7, sous la rubrique Vérification interne, vous dites avoir pris des dispositions contractuelles avec le bureau des services de vérification du ministère des Approvisionnements et Services en vue d'entreprendre, selon les règles prescrites par le Conseil du Trésor, une vérification financière interne et, ensuite, un comité de vérification sera établie. Ma question est peut-être plus générale, mais il est possible que vous pourriez m'éclairer. Pour effectuer une vérification interne dans un ministère ou une agence donnée, est-il nécessaire de consulter et de prendre des dispositions contractuelles avec une autre direction du Gouvernement du Canada? En d'autres mots est-ce que c'est l'Agence qui doit prendre l'initiative; elle ne vient pas d'ailleurs?

Le président: Monsieur Toller.

M. Toller: La Loi sur l'administration financière nous oblige d'effectuer une vérification. Nous pouvons le faire de deux façons. Nous pouvons, dans notre propre organisme, créer un effectif responsable de la vérification interne, ce qui exige des années-hommes...

M. Martin: Oui.

M. Toller: ... que malheureusement, le Conseil du Trésor nous a refusées. Donc, nous avons dû faire appel au Bureau des services de vérification, qui est une section autonome du ministère des Approvisionnements et Services, pour qu'il effectue la vérification pour notre compte.

[Text]

Mr. Martin: Why was that only initiated in March 1975?

Mr. Toller: I do not really know, sir, I was not here then.

Mr. Martin: Presumably the Agency had been going for five years at that point when the first audit was requested.

Mr. Gérin-Lajoie: Mr. Chairman, I should be more precise about this. I used the figure of six years because it was the period over which the budget tripled, but actually CIDA, under its present administrative form, goes back to 1968 exactly.

Mr. Martin: It is seven or eight years that the Agency has been in vogue.

Mr. Gérin-Lajoie: Yes. Why not before March 1975? We had our own internal organization, but it was proposed that we have something more adequate relative to the size of the organization and the requirements of public administration control at the present time.

Mr. Martin: Thank you, Mr. Chairman. I gather my time is up. Could I be put down for the second round?

The Chairman: You are down for later, Mr. Martin.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. I would like to refer to page 5 of our study sheets and the item, advance payments. I notice that the Agency's current comment is that the Auditor General's recommendations have been completed. I would like to ask the Auditor General to comment on whether he agrees with that, but before I do, I would like to observe that the initial recommendation was that CIDA should not permit the inclusion of advance-payment clauses in loan agreements entered into with borrowing countries. CIDA has put up the defence that the loans legally belong to the borrowing country and the contracts stipulate the method of payment, but it seems to me that at the same time they are saying that they have completed the recommendations, they are saying they are unable to carry them out because occasions will arise when advance payments must be made.

I would like to ask Mr. Gérin-Lajoie to comment and also the Auditor General.

Mr. Gérin-Lajoie: There are two specific cases I have in mind which raise difficulties about the rigorous application of the principle put forward by the Auditor General. One situation is that when an advance payment has to be made for the supply of goods or equipment from Canada—sometimes it is required by a manufacturer that an advance payment be made—the extent of that payment, of course, is a matter for negotiation, but this does not happen often though, and only two instances were identified by the Auditor General's staff.

The other case, which really raises difficulties and it came before another committee of External Affairs and National Defence last year in connection with a specific project in Kenya, we have occasionally in an advanced way made payments to a foreign government under a loan agreement so that some of the money being lent to the developing country be placed in a bank in the developing country in order to be available on the spot when expenses are actually incurred. The only alternative is to wait until the disbursement has actually been made by a contractor

[Interpretation]

M. Martin: Pourquoi avoir attendu jusqu'au mois de mars 1975?

M. Toller: Je ne peux pas vous répondre, monsieur, puisque je n'y étais pas à ce moment-là.

M. Martin: Donc, l'Agence existait depuis cinq ans lorsqu'on a demandé d'effectuer une première vérification.

M. Gérin-Lajoie: Monsieur le président, je tiens à préciser cela. J'ai parlé d'une période de six ans, parce que c'est la période au cours de laquelle le budget a triplé, mais l'ACDI sous sa forme actuelle a été créée en 1968 exactement.

M. Martin: Alors cette Agence existe depuis sept ou huit ans.

M. Gérin-Lajoie: Oui. Pourquoi pas avant le mois de mars 1975? Nous avions notre propre organisation, mais il a été proposé, étant donné la dimension de notre organisme et les exigences du public, de faire appel à une organisation compétente.

M. Martin: Merci, monsieur le président. Je pense que mon temps est écoulé. Pourriez-vous m'inscrire pour un deuxième tour?

Le président: Vous êtes inscrit pour plus tard, monsieur Martin.

Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président. Je voudrais me reporter à la page 5 de notre feuille de travail, à la rubrique Paiements anticipés. Je remarque aux commentaires de l'Agence que les recommandations de l'Auditeur général ont été mises en application. Je voudrais demander à l'Auditeur général s'il est d'accord avec cela, mais avant cela je voulais faire observer que la recommandation initiale était que l'ACDI ne devrait pas permettre l'inclusion des articles relatifs aux paiements anticipés dans les accords de prêts conclus avec des pays emprunteurs. L'ACDI prétend que sur le plan juridique les prêts appartiennent à l'emprunteur et que les contrats stipulent les conditions de paiement, mais il me semble qu'en même temps ils disent avoir accompli ces recommandations, ils disent qu'ils ne pourront les respecter parce que des occasions se présenteront où des paiements anticipés devront être consentis.

Je voudrais entendre les commentaires de M. Gérin-Lajoie et aussi de l'Auditeur général.

M. Gérin-Lajoie: J'ai deux cas à l'esprit qui posent des difficultés quant à l'application rigoureuse du principe énoncé par l'Auditeur général. Il y a le cas où un paiement anticipé doit être fait pour l'approvisionnement de biens ou de matériel du Canada—c'est quelquefois une exigence du fabricant qu'un paiement anticipé soit effectué. Le montant de ce paiement est, bien sûr, négociable; mais ces cas sont rares, et le personnel de l'Auditeur général n'en a relevé que deux.

L'autre cas soulève vraiment des difficultés et a été discuté l'an dernier au Comité des Affaires extérieures et de la Défense nationale à propos d'un projet spécifique au Kenya. Nous avons parfois effectué des paiements anticipés à des gouvernements étrangers en vertu d'un accord de prêt, pour qu'une partie de l'argent prêté aux pays en voie de développement puisse être mis dans une banque de ce pays afin d'être disponible sur le champ lorsque les dépenses sont réellement encourues. Autrement il faut attendre que la dépense ait été faite, disons par l'entrepreneur d'un

[Texte]

in a developing country, the receipt or other justifying documents have been produced with the embassy, sent to Canada, analysed in Canada and payment sent back, this whole operation requiring many weeks, let us say, up to three to four months.

• 1150

So in order to avoid delays in paying either contractors or suppliers in developing countries where we are implementing a project, we are advancing the country the money, not to the contractor, but to the government of the country with the additional qualification that the money cannot be used except with the approval of the Canadian head of mission in that country. It is not strictly speaking an advance to the government of that country, it is an advance to a bank account in the developing country, that money being available for use by joint decision, and only by joint decision of the developing country government and our Canadian head of mission on the spot.

This we thought, and I would suggest we still think, is an appropriate procedure on the one hand because it allows for quicker payment of our obligations while at the same time providing adequate control from a Canadian point of view since no such money is actually being taken out of a financial institution in the developing country, a bank, without the consent of the Canadian representative.

The Chairman: Thank you, Mr. Gérin-Lajoie. Mr. Macdonell, would you care to comment on this question.

Mr. Macdonell: Concerning Mr. Clarke's general point, departments and agencies who have been requested to appear in this series of hearings have facilitated the work of the Committee by providing the information that is before the Committee now. We shall be actually making a follow-up review in August to verify what has been said here. So we are not really in a position at this moment to sort of give a certificate on the information. This is an important point Mr. Clarke has raised and I would like to ask with your permission, Mr. Chairman if Mr. L'Abbé or Rowe could comment because we made an unqualified recommendation in our report:

CIDA should not permit the inclusion of advanced payment clauses in the loan agreements entered into with the borrowing countries.

And there is no qualification or reservation in that recommendation.

The Chairman: Thank you, Mr. Macdonell.

Monsieur L'Abbé.

M. L'Abbé: Monsieur le président, le but de cette recommandation était d'essayer, en premier lieu, de donner une garantie ou d'endosser les contrats là où c'était possible, plutôt que de faire un déboursé monétaire auprès du fournisseur canadien. Nous croyons qu'à ce moment, le fournisseur canadien pourrait se servir des fonds du gouvernement, des fonds du public, percevoir des intérêts à son bénéfice, sans pour autant donner un avantage additionnel à l'Agence canadienne de développement ou à son fournisseur. Cela a été le but principal de la recommandation que nous avons faite dans notre rapport.

[Interprétation]

pays en voie de développement, que le reçu ou autres pièces justificatives soient fournis à l'ambassade, envoyés au Canada et analysés au Canada; tout ce processus demande de nombreuses semaines, disons de trois à quatre mois.

Or, afin d'éviter des retards pour payer les entrepreneurs ou les fournisseurs dans les pays en voie de développement où nous avons des projets en marche, nous effectuons un paiement anticipé à ce pays, pas à l'entrepreneur, mais au gouvernement de ce pays à la condition additionnelle que l'argent ne peut être utilisé qu'avec l'approbation du chef de la délégation canadienne dans ce pays. Ce n'est pas tout à fait un paiement anticipé au gouvernement de ce pays, c'est une avance sur un compte bancaire dans le pays en voie de développement, afin que cet argent soit disponible pour être utilisé sur décision conjointe, et uniquement sur une décision conjointe du gouvernement du pays en voie de développement et du chef de la délégation canadienne dans ce pays.

Nous croyons que cette procédure est justifiée parce que d'une part, cela permet de nous acquitter plus rapidement dans nos obligations tout en offrant un contrôle suffisant du point de vue canadien puisqu'il est impossible de retirer ces fonds de l'institution financière du pays en voie de développement, d'une banque, sans le consentement des représentants canadiens.

Le président: Merci, monsieur Gérin-Lajoie. Monsieur Macdonell, auriez-vous des commentaires?

M. Macdonell: Relativement à la question générale de M. Clarke, les ministères et les agences qui ont décidé de comparaître lors de cette série d'audiences ont facilité le travail du comité en fournissant le genre de renseignements que vous venez d'avoir. Au mois d'août nous allons effectuer une étude afin de vérifier ces propos. Donc, présentement nous ne sommes pas en mesure de certifier ces renseignements. La question de M. Clarke est très importante et, avec votre permission, monsieur le président, je demanderais à M. L'Abbé, à M. Rowe de commenter parce que nous avons fait une recommandation sans réserve dans notre rapport:

L'ACDI ne devrait pas permettre l'inclusion d'articles relatifs au paiement anticipé dans les accords de prêts conclus avec des pays emprunteurs.

Et il n'y a aucune restriction ou réserve à cette recommandation.

Le président: Merci, monsieur Macdonell.

Mr. L'Abbé.

Mr. L'Abbé: Mr. Chairman, the aim of that recommendation is to try, first, to give a guarantee or endorse the contracts where it is possible to do so, rather than make a payment to the Canadian supplier. We believe that the Canadian supplier could use the government money, public funds, to obtain interest to his benefit, without providing any additional service to the Canadian Development Agency or to the country receiving those goods. That was the principal reason for that recommendation in our report.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Clarke.

Mr. Gérin-Lajoie: Mr. Chairman, could I ask Mr. Thibault, with Mr. Clarke's permission, maybe to add a word of explanation on this?

Mr. Thibault: In the case of the two contracts referred to these contracts were passed by the country with the Canadian supplier. One of the considerations was that there was a reduction in price as a result of making the advance so that there was compensation for the advance being made. But as Mr. Gérin-Lajoie points out, the money is loaned to the country and then the country enters into the contract. We are very conscious of those advances and we have reduced them significantly. We make sure that advances are not being paid unless there is proper justification.

The Chairman: Thank you, Mr. Thibault.

• 1155

Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I am not at all clear on the procedure here. I understand from Mr. L'Abbé's comments that it was CIDA that made the payment of \$1 million to the Canadian supplier. Is that correct?

Mr. L'Abbé: That is correct.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Then I understand from Mr. Gérin-Lajoie that it was the borrowing country that made the payment. I do not understand, that is a conflict.

The Chairman: Mr. Thibault.

Mr. Thibault: When we talk about loans made by CIDA, we enter into an agreement with a country but the actual loan is done when we pay the account for the country.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Yes.

Mr. Thibault: It is more or less of a line of credit, if you want to call it that, we agree that we will loan a country up to \$5 million but then the country will enter into contractual arrangement with suppliers. As Mr. Gérin-Lajoie pointed out, the invoices will be submitted to the country which certifies that the goods have been received, then they will be sent to CIDA. CIDA will make the payment. That is the general procedure followed. As Mr. Gérin-Lajoie points out, there are other arrangements with the country where the amount of money is actually paid out to the country. Generally, they are more a line of credit than loans.

The Chairman: Thank you.

Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): As I understand it then, Mr. Chairman, if CIDA made the loan to the country and the country chose to make an advance payment to a supplier, that would be proper and I do not think the Auditor General would probably know about it or certainly would not have any objection to it. I wonder why it is found necessary to make advance payments of vast amounts of money to Canadian suppliers, when apparently they do not need the money to finance inventories but in fact have been investing the money and earning interest on it, as I understand it, from Mr. L'Abbé.

[Interpretation]

Le président: Merci, monsieur Clarke.

M. Gérin-Lajoie: Monsieur le président, avec la permission de M. Clarke, pourrais-je demander à M. Thibault d'ajouter quelques mots d'explication?

M. Thibault: Dans le cas des deux contrats mentionnés ces contrats étaient conclus entre le pays en voie de développement et le fournisseur canadien. L'un des facteurs était qu'il y a eu une réduction de prix en raison de ce paiement anticipé, ce qui constitue une compensation pour ce paiement anticipé. Mais comme le signale M. Gérin-Lajoie, l'argent est prêté aux pays qui signent ensuite un contrat. Nous sommes très conscients de ces paiements anticipés et nous les avons beaucoup réduits. Nous nous assurons que ces paiements ne soient pas versés sans justification.

Le président: Merci, monsieur Thibault.

Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, je ne comprends pas du tout la procédure. D'après les commentaires de M. L'Abbé, l'ACDI a payé un million de dollars aux fournisseurs canadiens, n'est-ce pas?

M. L'Abbé: C'est exact.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je crois comprendre d'après les commentaires de M. Gérin-Lajoie que le pays qui a fait l'emprunt a versé le paiement. Je ne comprends pas; il y a un conflit.

Le président: Monsieur Thibault.

M. Thibault: Quand nous parlons de prêts accordés par l'ACDI, nous signons un accord avec le pays en question, mais le prêt même est accordé lorsque nous payons les comptes du pays.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Oui.

M. Thibault: Il s'agit donc plus ou moins de crédit, si vous voulez l'appeler ainsi. Nous acceptons de prêter jusqu'à 5 millions de dollars à un pays, qui ensuite signe des contrats avec des fournisseurs. Comme l'a signalé M. Gérin-Lajoie, les factures seront envoyées au pays en question, qui en accuse la réception; les factures seront ensuite envoyées à l'ACDI, qui fait le paiement. Telle est la procédure suivie. Comme le signale M. Gérin-Lajoie, dans le cas d'autres accords, on verse de l'argent directement au pays en question. Mais de façon générale, il s'agit plutôt de crédit que de prêt.

Le président: Merci.

Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Si je comprends bien, monsieur le président, si l'ACDI accorde un prêt au pays qui décide de faire un paiement anticipé au fournisseur, cela serait admissible et l'Auditeur général n'en ferait rien et ne s'y opposerait point. Je me demande pourquoi il est nécessaire de verser aux fournisseurs canadiens des paiements anticipés si importants, étant donné qu'ils n'ont pas besoin de l'argent pour financer leurs opérations et qu'ils ont plutôt tendance à investir l'argent pour réaliser des intérêts; c'est ce qui arrive si j'ai bien compris, monsieur L'Abbé.

[Texte]

Le président: Monsieur L'Abbé.

M. L'Abbé: Monsieur Clarke, si vous me permettez, voici la façon dont l'ACDI fonctionne. L'ACDI va autoriser un prêt à un pays en voie de développement. Ce pays en voie de développement va faire des achats chez un fournisseur canadien, et à ce fournisseur canadien, une fois la documentation nécessaire produite, l'ACDI, au lieu de donner l'argent au pays en voie de développement, paie les comptes pour le bénéfice de ce pays en voie de développement. A ce moment-là, étant donné que le contrat du fournisseur canadien est signé par le pays en voie de développement, contrat où il est inclus une clause de paiement anticipé, l'ACDI, après avoir rempli toutes les conditions préalables, va faire ce paiement-là et va réduire le montant alloué du prêt au pays en voie de développement. Et s'il y a une clause de paiement par anticipation, elle fait ce paiement-là par anticipation avec l'autorisation du pays en voie de développement. Mais ce qui arrive, c'est que le pays en voie de développement ne reçoit aucun bénéfice; il n'a pas reçu la marchandise, et il n'a rien reçu à cette époque-là. Et si le paiement par anticipation est fait au fournisseur canadien, c'est celui-ci qui reçoit des intérêts sur ce paiement-là sans avoir fournis encore de marchandises pour le montant reçu.

The Chairman: One further question and then I will have to pass.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman.

I would like to go back to the Auditor General. I appreciate what Mr. Macdonell said, that he has not checked, following the latest answer, but let us suppose that the agency has done what it says and now considers the matter to be completed. Would the Auditor General consider that the solution suggested in column 2 in connection with advance payments on page 5, satisfy the recommendation of the Auditor General and would he then consider the matter completed?

The Chairman: Mr. Macdonell.

• 1200

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, I think the president of CIDA made the point that, basically, the agreements are made with the borrowing and developing country, and to the extent that funds are advanced directly—as he pointed out, these are rare—and there may be extenuating circumstances, we would favour, as I think he and his financial officer favour, that wherever possible the rules of the game do not provide for advance payments because it provides a loophole of which advantage could be taken. So I think that that is really the point, in terms of the contractual arrangements that are made, that it is better to leave these things out rather than put them in.

They open doors which lead to potential irregularities. Maybe in the two that we found there was no irregularity, but it is within the control of CIDA not to put these particular clauses in and then they really are exceptions, and would require a much higher level of approval in order to be made. That is our real point, sir.

The Chairman: Thank you.

21540-2

[Interprétation]

The Chairman: Mr. L'Abbé.

Mr. L'Abbé: Mr. Clarke, with your permission, I will explain the way in which CIDA operates. CIDA authorizes a loan to a developing country. This developing country will be purchasing goods from a Canadian supplier and as soon as the necessary documentation is produced, CIDA will pay the invoices of the Canadian supplier instead of giving the money directly to the developing country. Since the contract with the Canadian supplier is signed by the developing country, and since the contract includes an advance payment clause, CIDA makes the advance payment, once all the conditions have been met, and then subtracts the amount from that of the loan approved for that country. If there is an advance payment clause, such advance payment is made with the authorization of the developing country. But what happens is that the developing country receives no benefit. It has not received the goods and it has not received anything at that time. If the advance payment is made to the Canadian supplier, it is he who earns the interest on that payment without having yet provided the goods for which he has received payment.

Le président: Une dernière question, avant que je cède la parole à quelqu'un d'autre.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président.

J'aimerais revenir à l'Auditeur général. A la suite de cette dernière réponse, j'apprécie le commentaire de M. Macdonell selon lequel il n'a pas vérifié la situation; mais supposons que l'Agence a accompli sa tâche et considère que l'affaire est close. L'Auditeur général pense-t-il que la solution suggérée à la colonne 2 ayant trait aux paiements anticipés à la page 5, répondrait aux besoins de sa recommandation et serait-il d'avis que l'affaire est terminée?

Le président: Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: Monsieur le président, je pense que le président de l'ACDI a dit essentiellement que les accords sont signés avec les pays en développement et qu'il est très rare que des paiements directs soient accordés à ces pays. Il pourrait y avoir des circonstances spéciales que nous accepterions, mais en général, nous préférons que si possible, des accords ne prévoient pas de paiements anticipés car cela laisse une échappatoire de laquelle des gens peuvent bénéficier. Je pense qu'en ce qui concerne les contrats, il vaut mieux omettre ces choses.

Sinon, on crée des échappatoires dont on pourrait abuser. Dans les deux cas que nous avons découverts, il n'y avait pas d'abus, mais l'ACDI a le pouvoir de ne pas inclure dans les contrats de telles dispositions; mais s'il y a des exceptions, il faudrait que les critères d'approbation soient beaucoup plus sévères. Telle est notre suggestion, monsieur.

Le président: Merci.

[Text]

Mr. Leblanc.

Mr. Gérin-Lajoie: Mr. Chairman.

The Chairman: Yes, Mr. Gérin-Lajoie.

Mr. Gérin-Lajoie: Would you allow me just to emphasize one point made by Mr. Thibault, that in the two cases identified by the Auditor General there was a compensating advantage for the Government of Canada or the borrowing country inasmuch as there was a reduction in price in compensation for the advance payment. So there was really a bargain, so to speak, entered into.

As a rule, I do not think the government enters into such bargains, but exceptionally it was done this way and I would like to suggest that in these two particular instances which have been identified, the Government of Canada or the borrowing country, or the two together, have not lost anything in terms of interest because they have, presumably, from what is being testified here by Mr. Thibault, compensated by a reduction in price.

The président: Merci, monsieur Gérin-Lajoie. Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Merci, monsieur le président. Évidemment, ici on parle de contrôle. Alors il est important, je pense de revenir sur le point soulevé par M. Martin. Il disait que le budget de l'ACDI à l'heure actuelle est de un milliard de dollars. Je me demande quelle comparaison pourrait être faite entre ce budget et les budgets d'autres ministères? Est-ce que c'est à peu près le plus gros budget à part celui de la Défense nationale?

M. Gérin-Lajoie: Après la Défense nationale, c'est la Santé nationale et le Bien-être social.

M. Leblanc (Laurier): Au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, ce sont plutôt des paiements de transfert. Je parle au point de vue des dépenses réelles. Alors, qui contrôle, au point de vue gouvernemental, l'ACDI?

M. Gérin-Lajoie: L'ACDI est soumise à tous les contrôles centraux du gouvernement: le Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, les lois qui régissent les ministères du gouvernement, la Loi sur l'administration financière, la présence et la responsabilité d'un ministre, soit le Secrétaire d'État aux Affaires extérieures. Alors l'ACDI est soumise exactement aux mêmes contrôles administratifs et financiers que n'importe quel ministère du gouvernement.

M. Leblanc (Laurier): Est-ce que le Secrétariat d'État aux Affaires extérieures que vous avez mentionné à réellement quelque chose à voir avec l'ACDI?

M. Gérin-Lajoie: Le Secrétariat d'État aux Affaires extérieures, c'est-à-dire le ministère n'a rien à voir avec l'ACDI au point de vue administratif. Il y a évidemment des relations entre les deux. Seul le ministre, le Secrétaire d'État aux Affaires extérieures, est le ministre de l'ACDI. Et le rapport entre le président de l'ACDI et le Secrétaire d'État aux Affaires extérieures est le même que celui qui entre n'importe quel sous-ministre et son ministre. Alors, le Secrétaire d'État aux Affaires extérieures a deux ministères à toutes fins utiles: le Secrétariat d'État aux Affaires extérieures et l'ACDI.

[Interpretation]

Monsieur Leblanc.

M. Gérin-Lajoie: Monsieur le président,

Le président: Oui, monsieur Gérin-Lajoie.

M. Gérin-Lajoie: Permettez-moi de souligner un point soulevé par M. Thibault, dans les cas identifiés par l'auditeur général, le gouvernement du Canada ou le pays récipiendaire a eu un avantage car le prix a été réduit pour compenser le paiement anticipé. C'était un marché conclu.

Généralement, le gouvernement ne fait pas de marchandage de ce genre, mais cela s'est produit dans ce cas, et je tiens à souligner que dans ces deux cas précis, ni le gouvernement du Canada ni le pays en développement n'a rien perdu pour ce qui est de l'intérêt car, comme M. Thibault l'a déjà témoigné, le prix a été réduit.

The Chairman: Thank you, Mr. Gérin-Lajoie. Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you, Mr. Chairman. We are also speaking about controls. I therefore think it important to come back to the point raised by Mr. Martin. He said that CIDA's budget is now \$1 billion. I wonder what comparison could be made between the budget of CIDA and those of the other departments? Does CIDA have the largest budget apart from National Defence?

Mr. Gérin-Lajoie: National Defence is the largest followed by National Health and Welfare.

Mr. Leblanc (Laurier): In the case of the Department of National Health and Welfare it is caused by transfer payments. I am speaking about real expenditures. So, from the governmental point of view, who controls CIDA?

Mr. Gérin-Lajoie: CIDA is subject to all the government central control agencies: Treasury Board, the Public Service Commission, the laws governing government departments, the Financial Administration Act, as well as the Minister, that is the Secretary of State for External Affairs. CIDA is therefore subject to exactly the same administrative and financial controls as any other government department.

Mr. Leblanc (Laurier): Does the Secretary of State for External Affairs, whom you have just mentioned, really have anything to do with CIDA?

Mr. Gérin-Lajoie: The External Affairs Department as such has nothing to do with CIDA from the administrative point of view. There are of course relations between the two. Only the Minister, who is the Secretary of State for External Affairs, is also the Minister responsible for CIDA. And the relationship between the President of CIDA and the Secretary of State for External Affairs is the same as that between any deputy minister and his minister. So for all practical purposes the Secretary of State for External Affairs runs two departments; The Department of External Affairs and CIDA.

[Texte]

M. Leblanc (Laurier): Oui, mais aux Affaires extérieures, il peut établir des politiques. Mais je pense qu'il est difficile pour lui de vous guider dans vos choix et dans vos relations avec les pays en voie de développement avec lesquels vous voulez faire affaires.

M. Gérin-Lajoie: Il a la même autorité sur l'ACDI qu'il a sur le ministère des Affaires extérieures.

• 1205

M. Leblanc (Laurier): Ce qui veut dire qu'il peut exercer un contrôle absolu, pas absolu parce que vous êtes là évidemment, mais il peut exercer un certain contrôle sur l'orientation des déboursés du fonds d'un milliard vers certains pays plutôt que d'autres.

M. Gérin-Lajoie: Non seulement il le peut, mais il le fait et je pense que le secrétaire d'État aux Affaires extérieures se comporte à l'égard de l'ACDI comme n'importe quel ministre se comporte à l'égard de son ministère. Évidemment chacun a son style particulier, le ministre se réserve la décision dans tout ce qui touche les orientations à prendre, mais il doit faire confiance, je pense, dans la pratique, à son président ou à son sous-ministre pour les affaires courantes. Par exemple, en ce qui concerne l'affectation des fonds de l'ACDI, eh bien c'est le ministre qui approuve notre proposition qu'il y aura tant d'argent qui sera affecté à nos programmes bilatéraux; c'est lui qui décide, après consultation avec le Cabinet ou qui soumet au Cabinet pour approbation, l'affectation de nos fonds pays par pays et c'est le ministre personnellement qui est appelé à se prononcer sur l'acceptation de chaque projet en particulier. Chaque projet fait l'objet d'un mémoire, d'une proposition du président de l'ACDI formulés à l'intérieur de notre agence, une proposition par écrit qui est analysée, examinée par le ministre et qui fait l'objet d'une décision par lui. Alors on peut prendre chacun des 2,000 projets de l'ACDI et on va constater que le ministre a approuvé chacun d'eux à une date déterminée. La seule exception c'est pour les montants inférieurs à \$25,000 qui peuvent être dépensés sous l'autorité du président, mais c'est aussi peu que cela. Tout le reste est approuvé par le ministre.

M. Leblanc (Laurier): Dans votre cas, il n'y a pas beaucoup de montants au-dessous de \$25,000.

M. Gérin-Lajoie: Il n'y en a pas beaucoup. Cela voudrait dire payer un expert à un moment donné pour aller faire une recherche ou des choses comme cela.

M. Leblanc (Laurier): Une petite recherche. Je pense, monsieur le président du Comité, qu'il est important de clarifier ce point-là, parce qu'il a été soulevé assez fréquemment à la Chambre des communes, par tous les membres en fait ou une partie des membres, quel que soit leur parti. Il est important que nous, qui voulons nous rendre compte si les contrôles sont bien exercés, sachions en fait sous quelle autorité l'ACDI travaille à l'heure actuelle. C'est pour cela que ma question est bien générale et pas tellement en relation avec le document que nous avons devant nous, mais je pense qu'il était important de le mentionner.

Alors j'aurais une autre question qui a trait à l'envoi de fournitures en pays étrangers. J'ai eu l'avantage, si on peut l'appeler ainsi, d'aller en Inde en janvier 1974 et je suis allé au haut commissariat où il y a un personnel assez nombreux et où on s'occupe également des problèmes soulevés par les relations avec les pays en voie de développement. Alors il semblerait qu'au Bengla-Desh et en Inde, lorsque certaines fournitures arrivent, il s'en perde en cours de route. Alors je voudrais savoir quelle sorte de contrôle

[Interprétation]

Mr. Leblanc (Laurier): Yes, but at External Affairs he can make policy. But I suppose it is difficult for him to guide you in your choice of developing countries with which to enter into agreements.

Mr. Gérin-Lajoie: His authority in respect of CIDA is the same as regards External Affairs.

Mr. Leblanc (Laurier): This means that he can exercise a certain control in the choice of countries which will benefit from disbursements out of this billion dollars.

Mr. Gérin-Lajoie: Not only is he able to do so but this is his actual practice. I think that the Secretary of State for External Affairs acts, in respect of CIDA, as any minister in respect of his department. Of course, each minister has his own particular style. The Minister himself makes decisions on matters relating to policy orientation and, in practice, the carrying out of regular business is left up to the deputy minister or the agency president. For instance, as far as the distribution of CIDA funds is concerned, it is the Minister who approves our proposals for expenditures in the different bilateral programs. After consultation with the Cabinet or the seeking of Cabinet approval, he decides how our funds will be allocated among different countries and it is Minister who is called upon to give explanations regarding the choice of each particular project. A written description of each project is made by the CIDA President which is then analyzed and examined by the Minister before a decision is taken. If we go through the 2,000 CIDA projects, we will note that each one of them was approved by the Minister. The only exceptions are those requiring less than \$25,000, for which the President's authorization is sufficient. All others must be approved by the Minister.

Mr. Leblanc (Laurier): There are very few under \$25,000.

Mr. Gérin-Lajoie: That is right. Such expenditures would involve the carrying out of research project by an expert, for example.

Mr. Leblanc (Laurier): A minor research project. I think, Mr. Chairman, that it is important to clarify this point since many references have been made to it in the House of Commons by members of different parties. In our effort to determine whether controls are properly enforced, it is important for us to know under exactly what authority CIDA is working at the present time. It is for this reason that my question is rather general and has little to do with the documents presented to us. I think it is important to bring up this point.

My next question relates to the sending of supplies to foreign countries. I had the privilege, if it can be considered as such, of going to India in January 1974 and I made a visit to the High Commission which has a rather large staff, one of their responsibilities being to deal with problems occurring in our relations with developing countries. It seems that in Bangladesh and in India, when supplies arrive, some of them get lost in the shuffle. I would like to know what sort of control measures either

[Text]

vous, en tant que président, ou les gens qui vous assistent, pouvez exercer pour vous assurer que les fournitures, je parle particulièrement des denrées alimentaires, les pièces d'équipement, c'est différent, mais que les marchandises que vous faites parvenir aux frais des Canadiens se rendent à bonne destination, et ne sont pas employées par d'autres personnes à qui elles ne sont pas destinées en fait.

Il semble qu'en cours de route, du départ ici, jusqu'au déchargement là-bas, puis jusqu'à la livraison aux consommateurs, il y ait des pertes.

• 1210

M. Gérin-Lajoie: Monsieur le président, c'est une question qui a été soulevée à diverses reprises et notamment, il y a un an ce mois-ci. Il y a un peu plus d'un an, à la demande du secrétaire d'État aux Affaires extérieures, je suis allé au Bangladesh pour examiner entre autres cette question qui retenait dans une certaine mesure l'attention du public, étant donné les grandes quantités de nourriture expédiées au Bangladesh.

Nous avons un contrôle direct et absolu sur les expéditions, notamment celles de l'aide alimentaire, depuis le moment où ces marchandises quittent le fournisseur canadien et les ports de mer canadiens, jusqu'au moment où elles sont livrées dans les silos des pays bénéficiaires, dans leurs ports de mer; par exemple, au Bangladesh, à Chittagong. Jusque là nous pouvons être certains que la quantité totale achetée par le Canada, par l'ACDI, a été livrée sur place.

A partir de ce moment-là, les quantités de marchandises livrées tombent entièrement sous le contrôle du pays bénéficiaire. Que faisons-nous pour nous assurer que le pays, lui, exerce des contrôles suffisants et que faisons-nous pour être certains que les aliments atteignent les vrais destinataires? A ce moment-là nous ne pouvons avoir qu'un contrôle moins précis. Nous devons d'abord prendre connaissance des moyens de transport utilisés par le pays. Et à cet égard-là, au Bangladesh nous avons été en mesure d'offrir des services d'experts canadiens pour améliorer les moyens de transport, par wagon. On a changé les types de wagons, on les a arrangés pour qu'ils puissent être scellés avec du métal et avec des cadenas, et ainsi de suite, pour qu'il n'y ait pas de pertes en cours de route, que des gens percent des trous dans les planchers de bois par exemple, et fassent couler le blé par en-dessous, pour qu'ensuite cela soit ramassé par qui le voudra le long de la route; on a essayé d'éviter de pareilles choses. Nous avons ainsi pris connaissance du système d'entreposage à travers le pays. Maintenant, rendus à destination, nous avons eu à formuler des commentaires pour l'amélioration de la situation. Il est certain qu'il pourrait y avoir des possibilités de marché noir. Nous avons constaté par exemple, qu'au Bangladesh il y avait un système de cartes de rationnement qui remontait à un grand nombre d'années. Et qu'entre temps, des familles avaient pu avoir entre les mains un bon nombre de cartes de rationnement non justifiées. Eh bien, justement l'an dernier, le gouvernement du Bangladesh a établi un nouveau système de cartes distribuées avec des contrôles qui nous ont paru adéquats.

Alors, je pense devoir m'arrêter à moins que le député pousse ses questions plus loin. Ceci indique je pense, que nous prenons des moyens pour voir comment le pays contrôle lui-même sa distribution, quelles sont les améliorations qui nous paraissent nécessaires et nous faisons des recommandations en conséquence. Et tout cela, le Canada

[Interpretation]

CIDA on the local authorities have to make sure that these supplies, particularly foodstuffs since machinery cannot be so easily disposed of, do in fact reach their final destination without being diverted by persons for whom they were not intended.

It would seem that there are losses which occur between the moment when the goods are unloaded in India and actually delivered to their destination.

Mr. Gérin-Lajoie: Mr. Chairman, this question has been raised several times and was discussed a year ago around this time when, at the request of the Secretary of State for External Affairs, I went to Bangladesh to look into this matter, which was of growing public concern, in view of the large quantity of food supplies sent to Bangladesh.

We have direct and absolute control over these shipments, particularly foodstuffs, from the moment they leave the Canadian supplier for the port of embarkation to the moment when they are delivered to the warehouses of the recipient countries' port of destination. In Bangladesh, this could be, for example, Chittagong. Up until that point, we can be sure that the total quantity purchased by CIDA in Canada was delivered.

From then on, these supplies fall completely under the control of recipient country. As for the measures taken to make sure that this country exercises sufficient control over these food supplies until they reach their final destination, the possibilities open to us are fairly limited. We first have to take into account the means of transport used by the recipient country and, as far as Bangladesh is concerned, we were able to offer the service of Canadian experts to improve their rail cars. The type of car was changed, arrangements were made to have them sealed with metal and locks put on so that there would be no losses during transport as a result of holes being drilled in wooden floors to allow the wheat to run through and picked up by people along the route. We tried to eliminate this sort of thing. We also studied the storage system in use in the country. We tried to suggest improvements. Definite possibilities for black marketing did exist. We discovered that, in Bangladesh, the system of ration cards had been in existence for some time and that some families had managed to obtain a good many ration cards to which they were not entitled. Last year the Bangladesh government established a new rationing system with controls which we deemed to be adequate.

I think that I may have given you enough details on this subject. We do watch over the way in which the recipient country controls the distribution of these goods. We suggest necessary improvements and make different recommendations. Most often, we do not do this alone but in co-operation with other countries and international organi-

[Texte]

ne le fait pas seul; il le fait le plus souvent en collaboration avec d'autres pays où certaines organisations internationales, qui sont également fournisseurs de produits alimentaires et qui ont le même intérêt que nous à ce que cela marche bien.

The Chairman: Thank you, Mr. Leblanc. I would like to ask Mr. Rowe to comment on your question, if I may.

M. Edward Rowe (Directeur général—Vérification des ministères: Bureau de l'Auditeur général): Je crois, monsieur Leblanc, que le point que vous avez soulevé a une envergure un peu plus grande, et je vous réfère à la recommandation que l'on a faite au sujet de la vérification opérationnelle sur place. Et je lis avec plaisir la réponse de l'Agence à ce sujet qui dit, et je cite:

On n'épargnera aucun effort pour augmenter les limites de ces vérifications sur place . . .

Alors, à notre avis, ceci est à surveiller; et lors de notre follow-up l'été prochain, on en discutera un peu plus.

Le président: Monsieur Leblanc.

• 1215
M. Leblanc (Laurier): Justement, je voulais demander à l'Auditeur général jusqu'à quel point il pouvait s'assurer que les marchandises se rendaient bien à la destination prévue au départ. J'ai eu une bonne réponse. Merci.

Le président: Merci, M. Clarke. I am sorry. Were you . . . ?

Mr. Martin: I had asked whether I might go down for a second round.

The Chairman: Yes, you are quite correct, Mr. Martin.

Mr. Martin: I would be prepared to limit it to five minutes if that will help.

The Chairman: Yes, fine. Mr. Martin, and then Mr. Clarke.

Mr. Martin: Have we full time?

The Chairman: We will put it on a five-minute basis, then maybe up it.

Mr. Martin: I would like to address myself to two specific areas of the comments that are referred to as a précis response worksheet. I think I touched upon one of them earlier.

I would like to address one or two questions to the Auditor General on internal audit. I think is an area that is of fundamental acceptance in any medium-this or major-sized industry in North America and probably has been for the last 20 or 25 years or so. It is interesting to note, in the comments given to us by Mr. L'Abbé, his reference—and I quote . . .

. . . in 1973 in the new Financial Administration Guide making internal auditing mandatory for all departments. . .

I am not sure what happened prior to that; that really is not important right now. Presumably, the Government of Canada is accepting that internal audit within departments is an essential requirement.

[Interprétation]

zations which supply food products and are just as interested as we are in the proper administration of this aid.

Le président: Merci, monsieur Leblanc. J'aimerais demander à M. Rowe de faire quelques remarques sur votre question.

Mr. Edward Rowe (Director General, Departmental Audits, Auditor General's Office): I think, Mr. Leblanc, the point you raised has somewhat greater ramifications and I refer you to recommendation we made concerning field operational audits. I am pleased to read the Agency's reply to us on this matter and, I quote:

"Every effort will, however, be made to expand the capability of the audit division—"

We intend to watch over developments here and during our follow-up activities next summer, this matter will be given further attention.

The Chairman: Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): I wanted to ask the Auditor General to what extent he can be assured that the goods reach their original destination. He gave me a good answer. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Clark. I am sorry. Êtes-vous . . .

M. Martin: Je vous avais demandé d'avoir droit à un second tour.

Le président: Vous avez tout à fait raison, monsieur Martin.

M. Martin: Je suis prêt à me limiter à cinq minutes si c'est nécessaire.

Le président: Très bien. M. Martin, puis M. Clarke.

M. Martin: Avons-nous droit à dix minutes?

Le président: Nous allons commencer par cinq, puis nous verrons.

M. Martin: J'aimerais poser des questions sur deux secteurs bien déterminés dont il est question dans le document expliquant les mesures prises à la suite des recommandations. J'en ai d'ailleurs abordé un peu plus tôt.

J'aimerais donc poser quelques questions à l'Auditeur général sur la vérification interne. Je crois que toutes les industries, de moyenne ou de grande envergure en Amérique du Nord, ont un tel service depuis au moins déjà vingt-cinq ans. Dans les commentaires qu'a faits M. L'Abbé, il est intéressant de voir qu'il dit:

. . . en 1973 dans le nouveau guide de l'administration financière rendant la vérification interne obligatoire pour tous les ministères . . .

Je me demande ce qui se passait auparavant. Cela n'a plus beaucoup d'importance maintenant. Je suppose que le gouvernement du Canada reconnaît que la vérification interne au sein des ministères est indispensable.

[Text]

I wonder whether the Auditor General would comment on this matter of internal audits. Are you, Mr. Macdonell, satisfied that the mechanisms that are in place for arranging internal audits within the government service are adequate? Are you ensuring that you receive a copy of such internal audit reports when they are undertaken? And what is the frequency of internal audits within departments and agencies?

The Chairman: Mr. Macdonell.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, a whole section of the Supplement Section VII, commencing on page 97, deals with the subject of internal audit. Unfortunately, time did not permit that particular topic to be dealt with as it was intended.

To speak specifically to the several parts of Mr. Martin's question, Mr. Chairman, number one, we are on record as saying quite substantial improvements, in our judgment, can be effected and should be effected in the whole process of internal audit.

Mr. Martin: Would you say "must be effected"?

Mr. Macdonell: I would be quite happy to stand corrected sir—"must be effected," precisely, except that, as I recalled the other day, the Auditor General really has no power other than to influence, suggest, persuade and so on; but I will use the word "must" in this case, if we are to accomplish our objective.

I am very pleased that, although this matter has not been really aired in this Committee, we have as recently as yesterday, been in active discussion with the Deputy Secretary, Finance Administration of the Treasury Board. The mandatory aspect of it, is now being applied, I think, with more vigour than in the past. There is...

Mr. Martin: Excuse me, sir. It was not mandatory under the 1973 requirements, the Financial Administration Act?

Mr. Macdonell: It was, but not being applied.

Mr. Martin: I see.

Mr. Macdonell: For example, I think in CIDA itself, nothing was really done until 1975. Those regulations were issued in 1974, according to my recollection. As a matter of fact, I am sorry, in November 1973, the Financial Administration Guide was issued, which did say a mandatory internal audit. Mr. McGimpsey from the Treasury Board is here, and I know he has read these things backwards and forwards, so he can correct me if I am wrong; but it was not a mandatory requirement as far as I am aware, prior to the issuing of that guide. Now it is mandatory, but as you can see in the case of CIDA, it was not being applied in the way we think it should have been applied; but we understand that is now in hand. I think perhaps Mr. Toller or Mr. Gérin-Lajoie himself can respond, or Mr. Thibault, directly as to what action has been taken.

I think this whole subject, Mr. Chairman, is a very important one. I do hope the Committee will have time, in its agenda, to deal with it, because we have not had time up until now.

Mr. Martin: Mr. Chairman, I would be prepared to defer...

[Interpretation]

Je me demande si l'Auditeur général ne pourrait pas faire quelques commentaires à ce sujet. Monsieur Macdonell, êtes-vous satisfait de l'efficacité des mécanismes mis en place pour la vérification interne au sein du gouvernement? Veuillez-vous à vous faire donner un exemplaire de tous les rapports découlant d'une vérification? A quel rythme ces vérifications internes ont-elles lieu?

Le président: Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: Monsieur le président, tout un chapitre du supplément, le chapitre VII, à partir de la page 97, traite de la vérification interne. Malheureusement, nous n'avons pas eu le temps d'y consacrer toute l'attention voulue.

Maintenant, en réponse à chacune des questions de M. Martin, d'abord tout le monde sait qu'à notre avis on pourrait et devrait apporter de grandes améliorations à tout le processus de la vérification interne.

M. Martin: Vous dites bien devrait?

M. Macdonell: C'est bien ça. Mais, comme je vous l'ai dit l'autre jour, l'Auditeur général ne peut qu'influencer, suggérer, persuader etc., mais dans ce cas précis, il nous faudrait bien obliger les ministères à atteindre cet objectif.

Même si nous n'en avons pas discuté longuement en comité, nous en avons discuté hier avec le sous-secrétaire de l'administration financière du Conseil du Trésor. On entend bien maintenant faire respecter cette obligation. Il y a...

M. Martin: Pardonnez-moi. N'était-ce pas obligatoire en vertu de la Loi sur l'administration financière de 1973?

M. Macdonell: Oui, mais on ne la faisait pas respecter.

M. Martin: Je comprends.

M. Macdonell: Par exemple, avant 1973, l'ACDI n'a rien fait. Ces règlements ont été prescrits en 1974, si je me souviens bien. Pardon, c'était plutôt en novembre 1973 que le guide de l'administration financière a été publié, et on y précise bien que la vérification interne est obligatoire. M. McGimpsey, du Conseil du Trésor, est ici aujourd'hui et comme il connaît ce guide sur le bout des doigts, il pourra sûrement me corriger si je me trompe, mais avant la publication de ce guide, ce n'était pas obligatoire. Maintenant que ce l'est, vous voyez que même dans le cas de l'ACDI, on n'a pas institué ce service comme on l'aurait voulu. De toute façon, cela semble maintenant réglé. Peut-être M. Toller, M. Gérin-Lajoie lui-même ou M. Thibault, pourraient vous dire précisément quelles mesures ont été prises.

J'accorde beaucoup d'importance à tout ce sujet. J'espère que si le Comité en a le temps, il l'étudiera, car jusqu'à présent, cela a été impossible.

M. Martin: Monsieur le président, je serais prêt à retarder...

[Texte]

[Interprétation]

• 1220

The Chairman: Mr. Martin.

Mr. Martin: ... further discussion on that if we can be assured that internal audits can come forward as an item at one of our Committee meetings. I think it is extremely important. I recall we did at one time want to include it and I think time precluded that happening.

The Chairman: It is my intention to place this on the agenda for our meeting on May 27, Mr. Martin.

Mr. Martin: May 27, a week today.

The Chairman: Yes, a week from today.

Mr. Martin: May I just...

The Chairman: Yes, indeed, you may continue on and we will have as our last questioner. Mr. Clarke.

Mr. Martin: A question in connection with page 12, the Department of Supply and Services reporting system. Now, this has been touched upon at earlier meetings. I would just like to continue some penetration of this point bearing in mind that this is not aimed specifically at CIDA's problem. But, it is the only way in which we, in the Committee, have an opportunity to gain a general impression of the depth of particular problems as they arise, dealing with the individual agencies that come forward.

I am interested in the comments, Mr. Toller, that were made by yourself or whoever as of last July on this point. You mention the reports prepared by the Department of Supply and Services complemented the reporting system of CIDA.

I would take that to mean that they were subsidiary to in addition to. Then you go on to say that this matter was previously considered by CIDA and the introduction of the present system was considered essential in order to obtain timely reports geared to the needs of CIDA's management.

I interpret that as meaning that you really did not feel that you could rely on the centralized reporting mechanisms in place in the Government of Canada to give you the kinds of timely information that would be meaningful and helpful to your management processes.

As an operating officer, a senior financial officer in a very large segment of the government operation—it has been pointed out, I think, to be the third largest department, in effect, within the government—what do you see happening at the present time? Do you see the need to upgrade your own individual reporting mechanisms in line with your increased attention to financial administration? Or do you see the centralized mechanisms provided by the Department of Supply and Services improving to such an extent that you will be able to fall more and more on them and less and less on your own internal efforts?

The Chairman: Mr. Toller.

Mr. Toller: Well, I believe that, due to the size of the agency and the amount of money that we are spending, we have to design a management accounting system that meets the needs of the individual managers right down to the director level. We have designed a system to do this. If, in the future, the Department of Supply and Services can provide this service that we feel is essential to the day-to-day, month-by-month operations of the agency, we would be very glad to have the Department of Supplies do it for us.

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: ... toute discussion de ce sujet si l'on peut m'assurer que l'une des séances du Comité sera consacrée à la vérification interne. Je crois que c'est très important. Je me souviens qu'on avait prévu ce sujet à l'ordre du jour, mais que le manque de temps nous a empêchés de l'étudier.

Le président: J'ai l'intention d'en prévoir la discussion le 27 mai.

M. Martin: Le 27 mai, c'est dans une semaine.

Le président: Exactement.

M. Martin: Puis-je...

Le président: Allez-y. Vous pouvez continuer, le dernier sur la liste étant M. Clarke.

M. Martin: Une question maintenant sur le système de comptes rendus du ministère des Approvisionnement et Services dont on parle à la page 13. On en a déjà parlé, mais j'aimerais aller encore plus loin puisque cela ne concerne pas seulement l'ACDI. L'étude des divers organismes un à un est la seule façon dont les membres du Comité peuvent avoir une idée de la gravité des problèmes qui peuvent surgir.

Monsieur Toller, les commentaires m'intéressent, qu'ils aient été faits par vous-même ou par quelqu'un d'autre en juillet dernier. Vous dites que les rapports préparés par le ministère des Approvisionnement et Services complètent le système de comptes rendus de l'ACDI.

Voulez-vous dire par là qu'ils sont complémentaires ou supplémentaires? Vous ajoutez ensuite que cette question a déjà été étudiée par l'ACDI et que l'on a jugé indispensable la mise sur pied du système actuel afin de pouvoir obtenir à temps des rapports s'adaptant aux besoins de la direction de l'ACDI.

Autrement dit, vous ne pouviez pas faire confiance au système centralisé de rapports mis en place par le gouvernement du Canada pour obtenir à temps des renseignements utiles à votre gestion.

A titre de haut fonctionnaire dans un service financier, le troisième en importance je crois, quelle est d'après vous la situation en ce moment? Croyez-vous qu'il faille améliorer votre propre système de comptes rendus étant donné l'importance accrue de l'administration financière? Croyez-vous que le service centralisé que vous fournit le ministère des Approvisionnement et Services va tellement s'améliorer que vous pourrez lui faire de plus en plus confiance, laissant ainsi tomber vos rapports internes?

Le président: Monsieur Toller.

M. Toller: Étant donné l'envergure de l'Agence et les sommes d'argent que nous dépensons, nous devons établir une comptabilité de la gestion répondant aux besoins de tous les administrateurs, quel que soit leur niveau. Nous avons conçu un tel système. Si, à l'avenir, le ministère des Approvisionnement et Services peut nous offrir ce même service qui est indispensable aux activités quotidiennes de l'agence, nous serons très heureux de nous en remettre à lui.

[Text]

But in the meantime, we believe that the information we are providing now internally is essential for proper management. And we developed a system to do that.

Mr. Martin: So this means you felt you had to mount your own computer system and whatever else you need in order to put this in place.

Mr. Toller: That is right.

Mr. Martin: And once mounted, it is not very easy to dismantle. Is that a fair statement?

Mr. Toller: I would just . . .

Mr. Martin: Say, once mounted, it is not very easy to be persuaded that it should be dismantled, and then to dismantle it?

Mr. Toller: Well, one of the major problems with that is that we have a five-year commitment plan at CIDA.

Mr. Martin: Right.

Mr. Toller: And this has to be fitted into our accounting system. We have to know where we are in each one of those five years currently. This is one of the things that is very difficult for the Department of Supply and Services to provide us with. That is one of the essential ingredients—knowing where we are.

Mr. Martin: Are you now satisfied . . .

The Chairman: Mr. Martin.

Mr. Martin: . . . that the system you have in place is adequate to meet your financial management control needs?

Mr. Toller: It is being developed. I do not think anything will every satisfy my standards of what financial management should be but it is being developed and it is progressing very satisfactorily.

The Chairman: Thank you, Mr. Martin.

• 1225

Mr. Martin: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman.

I would like to refer the witnesses to page 10 of the Study Précis Response Worksheet, and ask a question or two about the Main Estimates. The problem arises from the fact that the special account on expended balances does not lapse at the end of the year. I note that there has been a review, and I also note the Agency's comment, that it is Treasury Board's responsibility. I note that Mr. McGimpsey is with us this morning. I would like to ask, what is the special account, and why is it handled in this way, which seems to be contrary to general government policy? Does this not leave the door wide open for expending large amounts of money without the scrutiny of Parliament?

The Chairman: Mr. McGimpsey.

Mr. L. M. McGimpsey (Director, Financial Policy Evaluation, Treasury Board): The question of special accounts was one of the subjects covered in the study of the Accounts of Canada, which we reviewed earlier with this Committee. My understanding is that the appropriations special account will be carried forward into the 1976-77 year, but that the recommendation to do away with the special account of CIDA will probably take effect in the year 1977-78. So, the question of the special account

[Interpretation]

En attendant, nous croyons que les renseignements que nous fournissons au sein de l'agence sont indispensables à l'administration. Nous avons mis au point ce système à cet effet.

M. Martin: Vous avez donc été obligés de monter votre propre système d'ordinateur et tout autre service utile.

M. Toller: C'est exact.

M. Martin: Mais une fois un tel système mis en place, il est difficile de le laisser tomber. N'ai-je pas raison?

M. Toller: J'aimerais simplement . . .

M. Martin: Une fois un tel système mis sur pied, ce n'est pas très facile de se faire convaincre de le laisser tomber puis de le faire?

M. Toller: Le plus grand problème c'est que l'ACDI a des engagements s'étendant sur cinq ans.

M. Martin: C'est vrai.

M. Toller: Et il faut en tenir compte dans notre comptabilité. Nous devons savoir ce qui se passe au cours de chacune de ces cinq années. C'est précisément ce que le ministère des Approvisionnements et Services semble incapable de nous dire. Mais pour nous, c'est essentiel.

M. Martin: Croyez-vous maintenant . . .

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: . . . que le système mis en place par l'ACDI répond à vos besoins de contrôle de la gestion financière?

M. Toller: On est en train de mettre au point ce système. Je pense que rien ne me satisfera jamais pleinement, mais nous faisons de notre mieux.

Le président: Merci, monsieur Martin.

M. Martin: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président.

J'aimerais poser quelques questions au sujet du budget des dépenses dont on parle à la page 11 du document de travail présentant les mesures prises suite aux recommandations. Il semble que le compte spécial pour les soldes ne soit pas périmé à la fin de l'année. Je vois qu'on a étudié la question, j'ai vu le commentaire de l'Agence, à savoir que c'est la responsabilité du Conseil du Trésor. Je vois que M. McGimpsey est avec nous ce matin. J'aimerais savoir quel est ce compte spécial, pourquoi est-il administré de cette façon qui semble contraire à la politique générale du gouvernement? Cela ne pourrait-il pas permettre de dépenser de vastes sommes d'argent sans que cela fasse l'objet d'une étude par le Parlement?

Le président: Monsieur McGimpsey.

M. L. M. McGimpsey (directeur, Evaluation des politiques financières, Conseil du Trésor): La question des comptes spéciaux a été étudiée dans le cours de l'étude des comptes du Canada qu'a étudiés le Comité il y a quelque temps. Il semble que les fonds du compte spécial seront reportés en 1976-1977 mais que la recommandation voulant qu'on fasse disparaître le compte spécial de l'ACDI ne sera mise en vigueur qu'en 1977-1978. La question du compte spécial sera donc réglée cette année-là. On va le faire

[Texte]

Should be resolved in 1977-78. It will no longer exist, by virtue of the acceptance of the recommendations of the study of accounts, which have been approved by this Committee.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): But in the meantime, Mr. Chairman, are we in the position which I described, where CIDA is permitted to expend funds in a manner of which Parliament has no knowledge?

The Chairman: Mr. McGimpsey.

Mr. McGimpsey: No. What happens, as I understand the account, is that Parliament approves an appropriation. However, because CIDA has made a commitment, a long, forward commitment, to a developing country, they have been allowed to carry these balances forward into the future, without them lapsing at a particular year. So Parliament has approved the expenditure. It is just that it is an exception to the normal system of annual lapsing, in that they are allowed to carry the balance forward in future years, in order to meet the commitments they have made to developing countries.

The Chairman: Mr. Gérin-Lajoie.

Mr. Gérin-Lajoie: Could I add just a little additional information?

Point one. In 1966, Parliament, through voting the Estimates, agreed that money be not lapsed at the end of the year, but be carried forward. That was not a CIDA decision, not a Cabinet decision, but a parliamentary decision.

Point two. That decision was made because Parliament wanted to vote certain amounts of money for international development co-operation, but these amounts could not actually be spent or disbursed during the same year, since projects in developing countries need to be planned and implemented over years.

Point three. As has just been mentioned, this fiscal year is the last one in which there will be some money remaining from previous years to be used by CIDA. But this is not being spent outside the knowledge of Parliament, as regards the precise amount in the hands of CIDA, so to speak. We have produced before the External Affairs and National Defence Committee, when our Estimates were being examined, tables showing the amounts, item by item, appearing in the Estimates, plus the amounts remaining from previous years, making the total amounting to what is being called, and what is, a disbursement ceiling, imposed on us by Treasury Board. Actually, the way the—let us not call it, budget, except in a loose sense—amount of money available to CIDA, for disbursing during the current fiscal year, is the first exercise which was undertaken by Treasury Board. Then Treasury Board subtracted from that the disbursement ceiling determined in accordance with the cash flow possibilities and requirements of Canada. There was a subtraction of the money accumulated over the years, and only the balance needed to reach the disbursement ceiling was included in the Blue Book estimates of this year. It is the first year in which it has been done that way, because the accumulated funds were small enough, in relative terms, to produce that effect. In a nutshell, Parliament knows what amount CIDA is allowed to disburse during the current year. It is just over \$1 billion, as I have mentioned, whereas the estimates in the Blue Book amount to \$750-odd million.

[Interprétation]

disparaître puisqu'on a accepté les recommandations de l'étude des comptes, approuvées d'ailleurs par le Comité.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Mais en attendant, monsieur le président, la situation est-elle telle que je l'ai décrite, c'est-à-dire que l'ACDI peut dépenser des fonds sans que le Parlement ne le sache?

Le président: Monsieur McGimpsey.

M. McGimpsey: Non. Il semble que dans le cas de ce compte, le Parlement a autorisé un crédit. Toutefois, comme l'ACDI a pris un engagement à long terme envers un pays en voie de développement on l'a autorisée à reporter le solde sans que le compte ne soit périmé à la fin d'une année donnée. Donc, le Parlement a approuvé les dépenses. Le compte fait tout simplement exception à la règle habituelle voulant qu'il soit périmé puisque son solde peut être reporté d'une année à l'autre étant donné les engagements pris vis-à-vis des pays en voie de développement.

Le président: Monsieur Gérin-Lajoie.

M. Gérin-Lajoie: Permettez-moi d'ajouter quelques renseignements.

D'abord, en 1966, le Parlement, en adoptant le budget des dépenses, a accepté que l'argent non utilisé à la fin d'une année soit reporté à l'année suivante. Ce n'est pas l'ACDI qui a pris cette décision, mais bien le Cabinet, le Parlement.

Ensuite, on a pris cette décision parce que le Parlement désirait consacrer une certaine somme d'argent à la coopération au développement international alors que cette somme ne pouvait pas vraiment être dépensée en une année puisque les projets impliquant des pays en voie de développement doivent être planifiés puis appliqués pendant quelques années.

Enfin, comme on vient de le dire, la présente année financière est la dernière à laquelle on a reporté des fonds de l'an dernier. De toute façon, le Parlement est au courant de la somme précise dont dispose l'ACDI. Nous avons présenté au Comité des affaires extérieures et de la défense nationale, lors de l'étude de nos prévisions budgétaires, des tableaux indiquant tous les montants, rubrique par rubrique, que l'on trouvait dans le budget, ainsi que les sommes qui restaient des années précédentes, le total de cela étant une sorte de plafond imposé à nos dépenses par le Conseil du Trésor. En fait, c'est la première fois que le Conseil du Trésor fixe le montant dont disposera l'ACDI pour l'année financière en cours. Puis le conseil du Trésor a soustrait de cette somme le montant maximal qu'il nous est permis de dépenser en fonction des besoins monétaires du Canada. Donc, on soustrait de la somme dont on a besoin celle accumulée au fil des ans et on ne fait figurer dans le Livre bleu que la différence. C'est la première année que l'on procède ainsi, car nous avions moins d'argent accumulé que par les années passées. Bref, le Parlement sait quel montant l'ACDI est autorisé à dépenser durant l'année financière en cours. Ce montant est légèrement supérieur à \$1 milliard de dollars, comme je l'ai dit, tandis que dans les prévisions budgétaires du Livre bleu, ne figurent que \$750 millions environ.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Gérin-Lajoie.

• 1230

Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I think, Mr. Chairman, because of the time, I would like to ask if it would be in order to refer a few questions that our research officer prepared to the Committee and to the Clerk for transmission to the witnesses?

The Chairman: Yes. To explain to Mr. Gérin-Lajoie: when we run out of time, we generally table any questions that were not asked. These can be submitted to you by our Clerk, then you can prepare answers and forward them to me, as Chairman, for dispersal to the Committee. Would that be agreeable?

Mr. Gérin-Lajoie: Indeed, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Put your questions on the record, Mr. Clarke, and they will be handled in the regular manner.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you.

The first question, Mr. Chairman, would relate to page 8 of the study, *Précis Response Worksheet*, Program Activity Structure. How has CIDA redefined the activities of its program to correspond with the declared objectives, and were these approved by the Treasury Board.

On page 9, Mr. Chairman, dealing with the program forecast, the agency notes that a study of the budgetary cycle is being carried out. Has the study been completed? If so, what are the results, and what progress has been made in integrating the bilateral programs forecast within the budgetary cycle?

On page 10, Mr. Chairman, dealing with the estimates; although it may be Treasury Board's responsibility to change the format and content of the estimates, what is CIDA's view on such changes? What progress has been achieved to date with respect to improving disclosure in CIDA's estimates?

I think that covers it, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Clarke. These questions will be submitted to you, Mr. Gérin-Lajoie, and then you, in due course, might give us replies. Is that acceptable?

Mr. Gérin-Lajoie: Indeed. Thank you very much, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, gentlemen. Before we adjourn, may I have your agreement to have the Financial Management and Control Study response prepared by CIDA attached to today's *Minutes of Proceedings and Evidence* as an appendix? Is that agreed?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Second, can we have agreement to attach also as an appendix the questions that have been prepared by our research assistant for the Department of National Defence, which will be utilized at our meeting in June? Is that agreed?

[Interpretation]

Le président: Merci, monsieur Gérin-Lajoie.

Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Comme il ne reste plus tellement de temps, je me demande si je ne pourrais pas donner au greffier quelques questions que notre documentaliste avait préparé pour qu'il les transmette aux témoins?

Le président: Certainement. Je vaix expliquer à M. Gérin-Lajoie. Lorsque nous n'avons pas suffisamment de temps, nous déposons toutes les questions que l'on n'a pas pu poser. Ces questions sont ensuite transmises par notre greffier au témoin qui prépare les réponses et les envoie au président qui les distribue aux membres. Cela vous convient-il?

M. Gérin-Lajoie: Certainement.

Le président: Merci. Lisez-donc vos questions, monsieur Clarke, puis on procédera comme d'habitude.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci.

La première question, monsieur le président, porte sur la page 9 du document, le paragraphe sur la structure du programme et des activités. Comment l'ACDI a-t-elle défini son programme pour le faire correspondre aux objectifs fixés, et le Conseil du trésor a-t-il approuvé les changements?

A la page 10, on parle des prévisions de programme. L'agence fait remarquer qu'une étude du cycle budgétaire est présentement en cours. L'étude est-elle terminée? Le cas échéant, quelles en sont les conclusions et où en est l'intégration des prévisions de programme bilatéraux dans le cycle budgétaire?

A la page 11, au sujet du budget des dépenses, même si c'est au Conseil du Trésor de modifier le fond et la forme du budget, qu'en pense l'ACDI? A-t-on amélioré le mode de divulgation des prévisions budgétaires de l'ACDI?

C'est tout, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Clarke. Ces questions vous seront transmises, monsieur Gérin-Lajoie pour que vous puissiez nous faire parvenir des réponses. Cela vous convient-il?

M. Gérin-Lajoie: Certainement. Merci beaucoup, monsieur le président.

Le président: Merci messieurs. Avant de lever la séance, j'aimerais savoir si vous êtes d'accord pour que le document préparé par l'ACDI en réponse à l'étude sur la gestion et le contrôle financiers soit annexé aux procès-verbaux et délibérations d'aujourd'hui?

Des voix: D'accord.

Le président: Ensuite, êtes-vous d'accord pour que l'on annexe également les questions préparées par notre documentaliste au sujet du ministère de la Défense nationale, questions dont nous nous servions en juin?

[Texte]

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you, gentlemen.

Our next meeting is on Tuesday, May 25, 1976, with Transport Canada regarding the Financial Management and Control Study, pages 291 to 300 of the *Supplement*.

I would like to advise the Committee also that at the meeting of May 27, 1976, your Chairman and your Vice-Chairman will be unable to attend. To cover this meeting, I have asked Mr. Clarke, Vancouver Quadra, to preside on May 27 as Acting Chairman. Since we did not do Internal Audit, to date—that is Chapter VII, page 97 of the *Supplement*—we will allocate the first 30 minutes of the meeting on May 27 to this important matter.

Mr. Martin: That is a qualification is it, Mr. Chairman? We cannot spend more than 30 minutes?

The Chairman: We have already . . .

• 1235

Mr. Martin: We might not need it, but I am concerned that we might just be getting into the subject.

The Chairman: Mr. Martin, we are running short of time because the session will be terminating at the end of June, according to the government's announcement. So of necessity we will have to limit our questions and ask those who are here to limit their responses. Hopefully this can be done. It would be better to do 30 minutes of this important work than not to do it at all as has been the problem to date.

Mr. Martin: Who else do we have on Thursday?

The Chairman: The balance of that meeting on May 27 will be on Environment.

On behalf of the Committee I want to thank the Auditor General and his staff, as well as Mr. Gérin-Lajoie and his assistants for being with us. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interprétation]

Des voix: D'accord.

Le président: Merci messieurs.

Notre prochaine séance aura lieu le mardi 25 mai 1976 et portera sur l'étude de la gestion et du contrôle financiers de Transport Canada page 320 à 330 du supplément.

Je désire informer le comité qu'à la réunion du 27 mai 1976, vos président et vice-président seront absents. J'ai donc demandé à M. Clarke, Vancouver Quadra, de diriger la séance du 27 mai à titre de président suppléant. Comme nous n'avons pas encore eu le temps de discuter du chapitre 7, Vérification interne, page 109 du supplément, nous y consacrerons les 30 premières minutes de la séance du 27 mai.

M. Martin: Nous ne pourrions y consacrer que 30 minutes, n'est-ce pas?

Le président: Nous avons déjà . . .

M. Martin: Ce n'est peut-être pas utile, mais je me demande si nous ne ferons pas qu'effleurer le sujet.

Le président: Monsieur Martin, nous n'allons pas avoir suffisamment de temps puisque, d'après le gouvernement, on ajournera la session à la fin de juin. Nous devons donc poser rapidement des questions et demander aux témoins de répondre aussi brièvement. Espérons que ce sera possible. Il vaut encore mieux passer 30 minutes sur le sujet que pas une seconde.

M. Martin: Qui d'autre doit comparaître jeudi?

Le président: Le reste de la séance du 27 mai sera consacré à l'Environnement.

Au nom du Comité, je désire remercier l'Auditeur général et ses hauts fonctionnaires ainsi que M. Gérin-Lajoie et ses adjoints d'avoir comparu devant nous. La séance est levée.

APPENDIX "LLLL"

CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY

FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY PRECIS RESPONSE WORKSHEET

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT MARCH 1975AGENCY'S COMMENTS
AS AT JULY 1975AGENCY'S COMMENTS
AS AT MARCH 31, 1976

ORGANIZATION OF THE FINANCIAL FUNCTION

- The Vice-President Administration is responsible for the internal management of the Agency. As the designated senior financial officer, his title should be changed to Vice-President, Finance and Administration. To indicate this more clearly, his financial responsibilities as spelled out in the Treasury Board Guidelines should be clearly stated in his position description. Moreover he should have a strong financial background.

The title of the Vice-President Administration has been changed to Vice-President, Finance and Administration. The newly-appointed incumbent to this position is a chartered accountant and a Bachelor of Commerce. His position description and the authorities delegated to him are defined in accordance with Treasury Board Guidelines.

Completed

- There should be a Director General of Finance with strong financial training and experience, responsible for effective management and reporting to the Vice-President, Finance and Administration.

A study of the organization of the Finance Division is being carried out by the Bureau of Management Consulting, Department of Supply and Services and this recommendation will be reviewed in the light of the Bureau's report. The present Director of Finance has the required training and experience.

Completed

FUNCTIONAL GUIDANCE

The Finance Division takes an active role in departmental administration matters but does not participate in decisions with financial implications in development assistance activities.

- Financial officers should provide strong functional support to operating managers. They should participate fully in decisions having financial implications and work closely with responsibility centre managers in preparing financial plans and in analyzing financial reports.

Agree. Steps will be taken to enable financial officers to participate more than has been the case in the past in decisions having financial implications and to work more closely with line managers in the preparation of financial plans and in the analysis of financial reports.

A study has been completed by the Bureau of Management Consulting, Department of Supply and Services which supports these recommendations. Positions are in process of classification.

The financial responsibilities and functional relationship between the Finance Division and the responsibility centre managers should be clearly defined and fully documented.

Agree. A study is now being carried out by the Bureau of Management Consulting on the relationship between the Finance Division and the line managers and on how the organization and function of the Division can best be structured and defined to meet the needs of the Agency.

See above

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

AGENCY'S COMMENTS

AGENCY'S COMMENTS

FINANCIAL MANUAL

Departmental financial policies and accounting procedures are set out in the financial manual issued in 1971. This manual is limited to broad principles and guidelines and does not spell out specific procedures to be followed.

- The financial manual should be extended to include specific procedures and to state personnel responsible for each. One person should be responsible for keeping the manual complete and up to date.

The new financial procedures manual has been completed and the Director of Finance has been delegated the responsibility to maintain the manual up to date.

Completed

POSITION DESCRIPTIONS

- The financial responsibilities as outlined in the Treasury Board Guidelines should be clearly set out in the job descriptions of all management positions, and should be updated at regular intervals.

This will be done.

This recommendation is in process of implementation.

FINANCIAL PERSONNEL

- The financial group should improve its contribution to CIDA management in terms of more effective accounting systems producing timely reports that measure and control performance coupled with participation in the management decision-making process and value for money concepts. To do so it will be necessary to continue upgrading the existing staff through training and education and inserting a larger proportion of professionally qualified people as openings become available.

A comprehensive career guidance program with professional development for financial staff should be instituted and documented.

CIDA will continue its policy of upgrading existing staff through training and education and of recruiting professionally qualified staff.

With the implementation of the new organization in the weeks following, significant progress will be achieved in this regard.

CIDA has had a program for providing training and professional development to its staff. This program will be documented.

A career training and developing program is in process of elaboration.

DELEGATION OF AUTHORITY

- Payment authority under Section 26 of the Financial Administration Act should not be delegated below the FI-2 level and should be separated from spending authority under Section 27 of the Financial Administration Act. This should be evidenced by two separate signatures on the supporting documentation.

Payment authority under Section 26 has, except in rare instances, been delegated separately from spending authority under Section 27 as recommended by Treasury Board. Where an officer has been delegated both authorities he must not certify under both simultaneously. The supporting documentation will be reviewed and changed if required in order to ensure visible evidence of separate exercise of authorities. The matter of delegation of payment authority to officers below FI-2 rank will be reviewed.

This recommendation will be implemented in the near future as the new organization is completed.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

AGENCY'S COMMENTS

AGENCY'S COMMENTS

- No person should be permitted to exercise signing authority delegated to a position when he is on an acting basis unless properly designated in writing by an officer to whom the holder of the position reports.
- Delegation of authorities should be promptly circulated and specimen signature cards forwarded to whom it may concern including the Department of Supply and Services. Specimen signature cards should show the type, amount and details of authorities granted and should be reviewed regularly.

Done.

Completed

This has been done since February 11, 1975. Signature cards showing details of authority to be exercised by persons who occupy a position on an acting basis or who have assumed the duties of a position on an acting basis have been obtained and are reviewed regularly.

Completed

PAYROLL

Payroll cheques are distributed to employees by Personnel Division which is also responsible for input into the payroll system. In some instances salaries of officers assigned to one function have been charged to another.

- To ensure more effective control, the Finance Division should be responsible for distributing pay cheques directly to employees and also for monitoring all internal staff transfers. The Finance Division should be given responsibility for implementing a time reporting system to ensure that salary costs are allocated to appropriate responsibility centres.

These recommendations will be considered by the Bureau of Management Consulting, Department of Supply and Services, in its study of the organization and functions of the Finance Division.

Completed

PRE-AUDIT

Contrary to Treasury Board guidelines payment authority under Section 26 of the Financial Administration Act is being granted prior to establishing batch control and there is no post-audit performed.

- Batch control should be established before Section 26 payment authority is given.

Under the present batching procedure every requisition in the batch has been properly audited and certified under Section 26 and at the time the batch cover sheet with the overall total amount is prepared and signed, each requisition within the batch is checked and posted to ledgers. It is considered that better control will not be gained by implementing the recommendation. In addition, the cost of implementing this recommendation overrides, in CIDA's view benefits to be achieved.

This recommendation will be implemented in late June following the phasing in of the new organization.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

AGENCY'S COMMENTS

AGENCY'S COMMENTS

CONTROL OVER INVENTORIES

- The responsibility for maintaining inventory controls over equipment should be delegated to a permanent employee. He should be responsible for identifying each piece of equipment with a prenumbered label, at least for the equipment without a serial number, and he also would identify custody of equipment by responsibility centre.
- An independent physical stocktaking should be performed at regular periods and the results compared with balances shown on the records.

Agree. A study of procedures for inventory and stores control is now being carried out by the Bureau of Management Consulting, Department of Supply and Services.

The study has been completed and an officer hired to implement the recommended inventory control system.

Agree. See above.

See above

CONTRACTORS' HOLDBACKS

- Procedures regarding accounting controls over contractors' holdbacks should be documented.
- A monthly listing of all individual outstanding balances should be issued by Computer Accounting and Financial section and reconciled with the control account.

Agree. These procedures will be documented in the financial manual.

Completed

This is being done.

Completed

ADVANCE PAYMENTS

- CIDA should not permit the inclusion of advance payment clauses in the loan agreements entered into with borrowing countries.

Development loans legally belong to the borrower. Purchase contracts stipulate the method of payment. While every effort will be made to hold to the very minimum advance cash payments, occasions will arise, from time to time, when advance payments must, for good and valid reasons, be made.

Completed

APPROPRIATENESS OF CONTRACTUAL AGREEMENTS

- All loan agreements and contracts should be approved by the legal advisers before being signed.

Agree in principle. The Department of Justice has been studying this practice over the past months. Standard agreements and contracts will be developed. Others will be approved by the legal adviser.

See previous comment.

ACCOUNTABLE ADVANCES

- The External Affairs Department should retain responsibility for controlling and collecting advances to employees of CIDA living outside Canada rather than turning them over to CIDA.

Agree. Negotiations have been instituted with the Director of Finance of the Department of External Affairs on this matter.

Completed

TRAVEL ADVANCES

- The chief financial officer should regularly review the status of all outstanding advances.

Agree. This is now being done.

Completed

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

AGENCY'S COMMENTS

AGENCY'S COMMENTS

LOANS AND CHARGES RECEIVABLE

Principal

- CIDA should register in a subsidiary ledger card all information pertaining to each loan agreement signed, including its terms and all transactions occurring under it (charges, disbursements which constitute the principal, and repayments received from debtor). The subsidiary ledger should be reconciled to the control account on a regular basis.

Procedures have been drawn up to institute the use of such subsidiary ledger cards which are reconciled to the control account on a regular basis.

Completed

Charges

- CIDA should establish control accounts for different charges receivable in order to ensure completeness and accuracy of all information relating to every loan agreement and also to determine at any given time the exact indebtedness of each debtor.

Agree. This will be done.

Completed

Verification

- Follow-up procedures should be documented and evidence should be available to ensure that each debtor is periodically advised of the exact amount owing, including accrued interest or charges receivable or both, and that these amounts are to be collected.

Debtors who have, under terms of loan agreements, undertaken to pay principal or interest or both, are, as these payments become due under the master loan agreement, advised semi-annually on the situation of the loan and of the amounts due to Canada. If payment is not received by CIDA within 30 days, further reminders are sent to the borrower through Canada's diplomatic mission accredited to the borrowing country. The present notice will be amended to provide for a request for positive confirmation of amount owed by debtor.

Completed

INTERNAL AUDIT

- An internal audit unit should be established or an internal audit done by an outside organization such as Audit Services Bureau of the Department of Supply and Services. The head of the internal financial audit unit should be responsible to a senior officer of the Agency who should be chairman of an audit committee composed of other senior officers having authority in the areas necessary to ensure adequate consideration of and effective action on the audit findings and recommendations.

Agree. On March 3, 1975 CIDA entered into contractual arrangement with the Audit Services Bureau of the Department of Supply and Services to conduct, within the rules prescribed by Treasury Board, an internal financial audit. An Audit Committee will be established.

Completed

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

AGENCY'S COMMENTS

AGENCY'S COMMENTS

FIELD OPERATIONAL AUDIT

- Regarding the use or distribution of Canadian aid, wherever possible a field operational audit should be performed and a report made to ascertain that controls and policies applied by the developing countries are those previously agreed upon and acceptable to CIDA.
- To complement the post-audit of contract payments performed by the Audit Services Bureau of the Department of Supply and Services, there should be an independent field examination in developing countries to ensure fulfilment of contractual arrangements. These functions may be carried out internally or by an outside organization under contract and the report made to the Executive Committee.

Agree. CIDA does have an Operational Audit Division whose role is to perform such audits. The number of field audits has been somewhat limited in the past. Every effort will, however, be made to expand the capability of the Audit Division within budgetary limitations.

See July 1975 comment

To some degree, this type of examination is being performed by the Operational Review Division and by outside organizations under contract. The executive review is being established.

See July 1975 comment

PROGRAM/ACTIVITY STRUCTURE

The activity structure appears to serve mostly the needs of the Treasury Board for negotiating funds and of the Cabinet for allocating funds by country, by loan and by food aid. The identified activities do not facilitate the departmental resource allocation because they do not clearly relate with the main and subobjectives of the Program. The structure, with the exception of departmental administration activity, relates more to channels of development assistance whereas the objective sets out specific types of assistance, e.g., social and economic.

- The activity structure should be redefined to reflect more closely the stated objectives of the program. Administrative expenditures not directly related to the aid activities should be dealt with as a separate activity. Wherever applicable, subactivities should identify the basic projects which would be accurately costed so that resources allocated to the projects would be measured against output in terms of efficiency and budgetary control.

The grant to the International Development Research Centre is included in the Agency's Estimates only as a medium to facilitate the provision of funds by Parliament for the purpose and objectives of this separate corporation. The Main Estimates for 1974-75 show a grant to the Centre of \$19 million.

This has been looked at in connection with the 1976-77 program forecast and changes are being made in the activity structure. A submission has been drafted for presentation to the Treasury Board, seeking approval of the changes. If approved by the Board, the Main Estimates for 1976-77 will reflect revised activities.

Completed

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

AGENCY'S COMMENTS

AGENCY'S COMMENTS

- Being a separate entity, the International Development Research Centre should not be treated as an activity of CIDA and should not be shown as such in CIDA's Main Estimates.

This recommendation is being examined. It is one which has been of concern to CIDA, for some time.

Will be accomplished in fiscal year 1977-78.

PROGRAM FORECAST AND BUDGETING

An annual review of country program projects is carried out by operating units in the Bilateral Branch, the largest of the operating branches, but this review is not made in conjunction with the annual program forecast. As a result, there is no firm information base to ensure that forecasts reflect executive priorities.

- The planning and selection of projects should be integrated with the annual budgeting exercise and the procedures should be documented to ensure completeness, accuracy and consistency of data.

A study of the budgetary cycle and process is being carried out to integrate to a greater extent the country program review and other planning processes within the Agency with the program forecast made to Treasury Board.

In process of implementation.

- The budgeting process should be subject to the central direction and control of a senior management budget committee. The detailed preparation of the administrative forecast and of the aid forecast should be carried out as an integrated process so that planning staff and other administrative support requirements is directly linked to planning operational activities.

See above.

Completed

- Executive priorities should be communicated in writing to each organizational level responsible for budget information.

See above.

Completed

PERFORMANCE MEASUREMENT

- The preliminary work with respect to development of performance measurement initiated by the Finance Division should be extended to other branches in order to expedite implementation of an operational performance measurement system wherever feasible.

Agree.

To be completed

VARIANCE ANALYSIS

- A meaningful variance reporting system should be developed and documented in accordance with Chapter VI of the Treasury Board Guide on Financial Administration, whereby variances between budgeted and actual costs in relation to results are analysed with a view to corrective action.

Agree in principle. The extent, however, to which variance reporting can be developed effectively in CIDA needs to be determined.

To be completed

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

AGENCY'S COMMENTS

AGENCY'S COMMENTS

MAIN ESTIMATES

Unlike other departments in the Government of Canada, the unexpended balances do not lapse under the special account, food and loans vote. However, all unexpended balances lapse under the Administration Vote.

- The Agency should change the format and content of its Main Estimates presentation to show the full extent of its planned expenditures for the ensuing fiscal year. This presentation should disclose clearly whether the estimated expenditures are to be met from current appropriations as well as from unspent balances of appropriations carried forward from previous years.

CIDA has made an agreement with an international development bank to collect and to reinvest repayments of principal and interest on Agency loans originally made to individual countries.

- The Main Estimates should show funds to be reinvested which are provided from repayments of principal and interest on Agency loans originally made to individual countries.

- The wording of the parliamentary vote for development assistance expenditures should provide the authority and limits for forward commitments since it involves substantial amounts.

- Where the authority is requested to purchase paid-in shares and callable shares, consideration should be given to include consistently in the Main Estimates the required dollars to fulfill the entire obligations.

This is being reviewed with the Treasury Board Secretariat. In the interim, a presentation on this matter was submitted to Members of Parliament in regard to the 1975-76 Main Estimates.

Treasury Board's responsibility

Agree. This is being reviewed with the Treasury Board Secretariat with a view to implementation of the recommendation.

Treasury Board's responsibility

Agree. While we agree in principle this is a government-wide problem which should be resolved by the Treasury Board Secretariat.

Treasury Board's responsibility

This is a matter for the Treasury Board and the Department of Finance to resolve.

See July's comment

APPROPRIATENESS OF RESPONSIBILITY BUDGETING

- To ensure completeness, accuracy and consistency of data, the Agency should establish and document in a manual the roles to be played and the internal procedures to be followed in the budgetary process by each of the various levels of the departmental organizational hierarchy, ensuring particularly that the role of the lower levels is adequate to ensure commitment to budgets.

Agree. This will be included in the financial manual discussed previously.

See July's comment

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

AGENCY'S COMMENTS

AGENCY'S COMMENTS

ALLOTMENT AND COMMITMENT CONTROL

- The allotment and commitment control procedures should be fully documented in a manual so that the roles and responsibilities of all participants in the system are adequately communicated. The procedures should include instructions for an annual review of the outstanding commitments.

Agree. The allotment and commitment control procedures are already documented but the role and responsibilities of all participants are not yet documented. This will be corrected. Outstanding commitments are reviewed on a regular basis.

Completed

CASH FORECASTING

Operation divisions are required to prepare and submit information for cash forecast but do not utilize one standard method because no internal procedure is documented.

- The procedures for the preparation of the cash forecast should be clearly documented in a manual.

The question of documenting the existing procedures will be looked into, but it should be stated that any system for meaningful cash forecast must not neglect such factors as personal experience and knowledge.

Partially completed

MANAGEMENT REPORTING

- CIDA should conduct, under adequate and well defined terms of reference, a study to determine whether the program managers are receiving adequate financial information in a form that will enable them to manage their program effectively.

A study is now being conducted by the Bureau of Management Consulting, Department of Supply and Services.

See July's comment

DEPARTMENT OF SUPPLY AND SERVICES REPORTING

- CIDA should review the use of the financial reporting services provided by the Department of Supply and Services to prevent duplicate cost of processing input and to realize greater use of the services.

The duplication of input is minimal insofar as time and cost are concerned. The reports prepared by the Department of Supply and Services complement the reporting system of CIDA. This matter was previously considered by CIDA and the introduction of the present system was considered essential in order to obtain timely reports geared to the needs of CIDA's management.

See July's comment

OBSERVATIONS AND RECOMMEN-
DATIONSOBSERVATIONS AND RECOMMEN-
DATIONSAGENCY'S COMMENTS AGENCY'S
COMMENTSVISIBILITY TO PARLIAMENT IN
THE PUBLIC ACCOUNTS

- Recipients of all grants and contributions should be shown in the Public Accounts and consideration should be given to classifying grants and contributions by Agency division such as: Asia, Caribbean, Commonwealth, Africa, etc.

Not all grants and contributions are listed. To attempt to list every grant and contribution by CIDA to developing countries, to educational institutions in developing countries and to non-governmental organizations operating in the aid field would require a very significant increase in the volume of the Public Accounts — quite aside from an increase in workload. CIDA's annual review, copies of which are given to Members of Parliament and to many organizations and institutions, does include this information in part. These recommendations will, however, be discussed with the Government Accounting Branch of the Department of Supply and Services and with the Treasury Board Secretariat.

See July's comment

- Consideration should be given to disclosing the Public Accounts the full financial implications pertaining to the Loan Vote, including:

(a) the undisbursed portion of the authorized loans; and

(b) where the authority is given to purchase callable shares and no dollars are provided in the Estimates to fulfill the obligation, the required dollars should be shown in the Public Accounts or indicated as a contingent liability.

APPENDICE «LLLL»

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

FEUILLE DE TRAVAIL CONTENANT LES RÉPONSES AU RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE FINANCIERS

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS EN DATE DU MOIS DE MARS 1975	COMMENTAIRES DE L'AGENCE EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1975	COMMENTAIRES DE L'AGENCE EN DATE DU MOIS DE MARS 1976
---	---	--

ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIÈRE

- Le vice-président, administration, est responsable de la gestion interne de l'Agence. En tant que fonctionnaire supérieur des finances, son titre devrait être modifié à celui de vice-président, finances et administration. Afin de ne permettre aucune équivoque, ses attributions financières, ainsi que décrites dans les lignes directrices du Conseil du trésor, devraient être clairement exposées dans la description de son poste. En outre, il devait posséder des attributs solides dans le domaine financier.

Le titre du vice-président, administration, a été changé à celui de vice-président, finances et administration. Le titulaire récemment nommé à ce poste est un comptable agréé et il détient en plus le titre de bachelier en commerce. La description de son poste et les pouvoirs qui lui sont attribués sont définis en conformité avec les lignes directrices du Conseil du trésor.

Accompli

- Il devrait y avoir un directeur général des finances, possédant une solide formation et une bonne expérience financières; il pourrait ainsi être responsable de façon efficace de la gestion et des rapports financiers et il relèverait du vice-président, finances et administration.

Le bureau des conseillers en gestion du ministère des Approvisionnements et Services effectue actuellement une étude de l'organisation de la direction des finances et cette recommandation sera réexaminée à la lumière du rapport du bureau. Le directeur actuel des finances possède la formation et l'expérience nécessaires.

Accompli

ORIENTATION FONCTIONNELLE

La direction des finances joue un rôle actif en ce qui concerne les affaires administratives de l'Agence mais ne participe pas aux décisions comportant des répercussions financières sur l'élaboration des activités relatives à l'assistance.

- Les agents financiers devraient fournir aux gestionnaires d'exécution un solide appui fonctionnel. Ils devraient pleinement participer aux décisions qui comportent des répercussions financières et travailler en étroite collaboration avec les gestionnaires des centres de responsabilité à l'élaboration des plans financiers et à l'analyse des rapports financiers.

Nous sommes d'accord. Nous prendrons des mesures en vue de permettre aux agents financiers de participer, plus que dans le passé, aux décisions comportant des répercussions financières et de travailler, en plus étroite collaboration, avec les gestionnaires dans la préparation des plans et l'analyse des rapports financiers.

Une étude par le bureau des conseillers en gestion est complétée qui donne suite à ces recommandations. Les postes sont en voie d'être classifiés et le processus de dotation est en cours.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

Les responsabilités financières et les liens fonctionnels entre la direction des finances et les gestionnaires des centres de responsabilité devraient être clairement définis et documentés.

Nous sommes d'accord. Le bureau des conseillers en gestion effectue actuellement une étude sur les relations entre la direction des finances et les gestionnaires organiques, et sur la meilleure façon d'organiser et de définir cette direction afin que sa structure et ses fonctions puissent répondre le mieux possible aux exigences de l'Agence.

Voir ci-haut

MANUEL FINANCIER

Les politiques financières de l'Agence et ses méthodes comptables sont exposées dans le manuel financier publié en 1971. On n'y trouve que des principes et des lignes directrices d'ordre général; ce manuel ne donne aucune méthode précise quant aux méthodes à suivre.

- Le manuel financier devrait inclure des méthodes précises et déterminer le personnel responsable dans le cas de chacune. On devrait confier à un employé la responsabilité de contrôler les modifications et de tenir le manuel à jour.

Le nouveau manuel des méthodes financières est maintenant terminé et le directeur des finances a la responsabilité de le tenir à jour.

Accompli

DESCRIPTIONS DE POSTE

- Les responsabilités financières, ainsi qu'exposées dans les lignes directrices du Conseil du trésor, devraient être clairement décrites dans les descriptions de tâche de tous les postes de gestion et devraient être mises à jour à intervalles réguliers.

Ceci sera accompli.

Cette recommandation est en voie d'être accomplie

(Voir commentaires supplémentaires Annexe «B» page 1)

PERSONNEL DES SERVICES FINANCIERS

- Le groupe des services financiers devrait améliorer sa contribution à la gestion de l'A.C.D.I. en utilisant des systèmes comptables plus efficaces, de façon à produire en temps opportun des rapports qui indiquent et contrôlent le rendement, conjointement avec une participation au processus de prise de décision de la gestion et aux études portant sur la valeur reçue en contrepartie de l'ar-

L'A.C.D.I. continuera sa politique, qui consiste à promouvoir son personnel actuel en lui prodiguant formation et enseignement et à recruter du personnel compétent sur le plan professionnel.

Avec la mise en place de la nouvelle organisation dans les prochaines semaines un grand pas sera accompli en cette direction.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

gent dépensé et du souci de l'importance des sommes en cause. Pour atteindre ce résultat, il sera nécessaire de continuer à améliorer le personnel actuel par la formation et l'enseignement en lui adjoignant une plus grande proportion d'employés professionnellement compétents à mesure que des postes deviendront vacants.

On devrait instituer et documenter un programme complet d'orientation au point de vue carrière, comportant, dans le cas du personnel financier, des cours de perfectionnement professionnel.

L'A.C.D.I. avait un programme de formation et de perfectionnement professionnel à l'intention de son personnel. Ce programme sera documenté.

Le programme de formation est en voie d'être documenté.

(Voir commentaires supplémentaires Annexe «B» page 1 et 1 (a))

DÉLÉGATION DE POUVOIRS

- Le pouvoir de payer, en vertu de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière, ne devrait pas être délégué à un employé d'un niveau inférieur à FI-2 et devrait être traité distinctement du pouvoir de dépenser en vertu de l'article 27 de la Loi sur l'administration financière. Cela doit être prouvé par deux signatures distinctes sur la documentation à l'appui.

Le pouvoir de payer, en vertu de l'article 26, a été délégué, sauf en de rares occasions, distinctement du pouvoir de dépenser en vertu de l'article 27, conformément aux recommandations du Conseil du trésor. Si un agent a reçu la délégation de pouvoirs dans les deux cas, il ne doit pas certifier en utilisant simultanément l'un et l'autre pouvoir. Les documents à l'appui seront révisés et modifiés, au besoin, en vue d'assurer la preuve visuelle de l'exercice distinct des pouvoirs. La question de la délégation du pouvoir de payer aux agents d'un niveau inférieur à FI-2 sera revue.

Cette recommandation sera mise à exécution dans un avenir prochain suite aux recommandations de l'étude sur l'organisation de la direction des finances.

- Aucun agent, occupant un poste à titre intérimaire, ne devrait être autorisé à exercer le pouvoir de signer conféré à ce poste, à moins d'avoir été dûment désigné par écrit par un fonctionnaire dont relève le titulaire du poste.

Accompli

Accompli

- La délégation de pouvoirs devrait être rapidement diffusée et les cartes de spécimen de signature devraient être transmises aux intéressés, y compris le ministère des Approvisionnements et Services. Les cartes de spécimen de signature doivent mentionner le montant, le genre et les détails du pouvoir accordé. Ces cartes doivent être examinées régulièrement.

Cette méthode a été adoptée depuis le 11 février 1975. On a obtenu les spécimens de signature, mentionnant la description détaillée des pouvoirs conférés aux personnes qui occupent un poste à titre intérimaire ou qui sont chargées des fonctions d'un poste à titre intérimaire et ces spécimens sont revus régulièrement.

Accompli

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

PAIE

Les chèques de paie sont distribués aux employés par la direction du Personnel qui est également responsable des données d'entrées au système de paie. Dans certains cas les traitements de fonctionnaires affectés à un poste ont été imputés à un autre.

- En vue d'assurer un contrôle plus efficace, la direction des finances devrait être responsable de distribuer directement aux employés les chèques de paie; elle devrait aussi surveiller toutes les mutations internes du personnel. On devrait donner à la direction des finances la responsabilité de mettre en vigueur un système de contrôle du temps pour assurer que le coût des salaires est attribué aux centres de responsabilité appropriés.

Le bureau des conseillers en gestion du ministère des Approvisionnements et Services examinera la question lorsqu'il étudiera l'organisation et les fonctions de la direction des finances.

Accompli

VÉRIFICATION A PRIORI

Contrairement aux lignes directrices du Conseil du trésor, le pouvoir de payer, accordé en vertu de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière, est exercé avant que ne soit établi le contrôle par lot et l'on ne procède à aucune vérification a posteriori.

- Il conviendrait que le contrôle par lot soit établi avant que le pouvoir de payer soit exercé en vertu de l'article 26.

Selon la méthode actuelle de contrôle par lot, chaque demande dans le lot a été dûment vérifiée et certifiée, suivant les prescriptions de l'article 26; au moment où la feuille de couverture, sur laquelle le montant global est inscrit, est préparée et signée, chaque demande à l'intérieur du lot est vérifiée et reportée aux registres. A notre avis, la mise en vigueur de la recommandation ne permettrait pas un meilleur contrôle. En outre, les frais qu'entraînerait son application surpasseraient, à notre avis, les avantages qu'on pourrait en retirer.

Cette suggestion sera mise en application aux environs de juin alors que l'étude sur la réorganisation de la direction des finances aura été complétée.

CONTRÔLE DES STOCKS

- La responsabilité d'exercer un contrôle des stocks d'équipement devrait être confiée à un employé permanent. Il devrait être en mesure d'identifier chaque pièce d'équipement, avec une étiquette pré-numérotée, au moins en ce qui concerne l'équipement ne portant pas de numéro de série. Il devrait aussi pouvoir identifier la garde d'équipement par centre de responsabilité.

Nous sommes d'accord. Le bureau des conseillers en gestion du ministère des Approvisionnements et Services effectue actuellement une étude sur les méthodes de contrôle des stocks et des magasins.

Une étude a été complétée et un agent engagé pour mettre en marche un système de contrôle des stocks d'équipement.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

- Un dénombrement indépendant des stocks dont on devrait comparer les résultats avec les soldes figurant aux registres, devrait avoir lieu à intervalles réguliers.

Nous sommes d'accord. (Voir ci-dessus.)

Voir ci-dessus

RETENUES DES ENTREPRENEURS

- Les méthodes concernant les contrôles comptables relatifs aux retenues des entrepreneurs devraient être documentées.
- Une liste mensuelle de chaque solde devrait être publiée par la section de la comptabilité et contrôles financiers par ordinateur et être ensuite conciliée avec le compte de contrôle.

Nous sommes d'accord. Ces méthodes seront documentées dans le manuel financier.

Accompli

C'est ainsi que nous procédons.

Accompli

PAIEMENTS ANTICIPÉS

- L'A.C.D.I. ne devrait pas permettre l'inclusion d'articles relatifs aux paiements anticipés dans les accords de prêts conclus avec des pays emprunteurs.

Les prêts de développement appartiennent sur le plan juridique à l'emprunteur. Les contrats d'achat stipulent les conditions de paiement. Malgré tous les efforts pour réduire au strict minimum les avances de fonds, des occasions se présenteront, de temps à autre, où des paiements anticipés devront, pour de bonnes et valables considérations, être consentis.

Accompli

PERTINENCE DES ACCORDS CONTRACTUELS

- Tous les accords de prêt et les contrats devraient être approuvés par les conseillers juridiques avant d'être signés.

Nous sommes d'accord en principe. Cette méthode a été étudiée au cours des derniers mois par le ministère de la Justice. Des formules normalisées d'accords et de contrats seront élaborées. D'autres seront approuvées par le conseiller juridique.

Voir commentaire de juillet 1975

(Voir commentaires supplémentaires en Annexe «B» page 2)

AVANCES COMPTABLES

- Le ministère des Affaires extérieures devrait maintenir ses attributions quant au contrôle et à la perception des avances consenties aux employés de l'A.C.D.I. travaillant à l'extérieur du Canada, plutôt que de laisser à l'A.C.D.I. cette responsabilité.

Nous sommes d'accord. Des pourparlers sont en cours avec le directeur des finances du ministère des Affaires extérieures à ce sujet.

Accompli

AVANCES DE VOYAGE

- L'agent financier en chef devrait examiner régulièrement l'état de toutes les avances non acquittées.

Nous sommes d'accord. C'est ainsi que nous procédons maintenant.

Accompli

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE L'AGENCE	COMMENTAIRES DE L'AGENCE
PRÊTS ET FRAIS À RECOURER		
Capital		
<ul style="list-style-type: none"> L'A.C.D.I. devrait inscrire sur une carte de registre auxiliaire tous les renseignements se rapportant à chaque convention de prêt signée, y compris les conditions et toutes les transactions s'y rapportant (frais, débours qui constituent le capital, et les sommes remboursées par le débiteur). Le registre auxiliaire devrait être concilié avec le compte de contrôle de façon régulière. 	On a élaboré un système pour utiliser ces cartes de registre auxiliaire qui sont conciliées avec le compte de contrôle de façon régulière.	Accompli
Frais		
<ul style="list-style-type: none"> L'A.C.D.I. devrait établir des comptes de contrôle pour divers frais à recouvrer afin de s'assurer que les renseignements au sujet de chaque convention de prêt sont complets et exacts et en vue également de déterminer à n'importe quel moment le montant exact de la dette de chaque débiteur. 	Nous sommes d'accord et nous agissons ainsi.	Accompli
Vérification		
<ul style="list-style-type: none"> Les méthodes de rappel devraient être documentées et des preuves devraient être disponibles pour s'assurer que chaque débiteur est périodiquement informé du montant qu'il doit, y compris les intérêts courus ou les frais à recouvrer, ou les deux, et que ces montants devront être perçus. 	Les débiteurs qui se sont engagés, en vertu des accords de prêt, à payer le capital ou les intérêts ou les deux sont informés, semestriellement, lorsque ces paiements deviennent dus aux termes de l'accord général de prêt, de la situation de leur prêt et des montants qu'ils doivent au Canada. Si l'A.C.D.I. n'a pas reçu le paiement dans les 30 jours qui suivent, de nouveaux rappels sont envoyés au débiteur par l'intermédiaire de la mission diplomatique du Canada auprès du pays emprunteur. Cet avis sera modifié pour fournir la possibilité d'obtenir une confirmation expresse du montant dû par le débiteur.	Accompli
VÉRIFICATION INTERNE		
<ul style="list-style-type: none"> Une unité de vérification interne devrait être constituée ou une vérification interne effectuée par un organisme extérieur, par exemple le bureau des services de vérification du ministère des Approvisionnements et Services. Le vérificateur en chef de la vérification financière interne devrait relever d'un haut fonctionnaire de l'Agence qui, à son tour, devrait être président d'un 	Nous sommes d'accord. Le 3 mars 1975, l'A.C.D.I. a pris des dispositions contractuelles avec le bureau des services de vérification du ministère des Approvisionnements et Services en vue d'entreprendre, selon les règles prescrites par le Conseil du trésor, une vérification financière interne. Une commission de vérification sera établie.	Accompli

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

comité de vérification composé d'autres fonctionnaires supérieurs munis des pouvoirs nécessaires dans les secteurs concernés pour assurer un examen adéquat et une suite efficace aux constatations et recommandations de la vérification.

VÉRIFICATION OPÉRATIONNELLE SUR PLACE

- En ce qui concerne l'utilisation ou la répartition de l'aide du Canada, on devrait exécuter une vérification opérationnelle sur place chaque fois que cela est possible et un rapport devrait être présenté pour confirmer que la politique et les contrôles mis en œuvre par les pays en voie de développement sont ceux qui ont préalablement fait l'objet d'un accord et sont acceptables à l'A.C.D.I.

Nous sommes d'accord. L'A.C.D.I. possède une direction de vérification opérationnelle qui est chargée d'accomplir ces vérifications. Le nombre des vérifications sur place a été plutôt limité dans le passé. On n'épargnera aucun effort, cependant, pour augmenter dans les limites permises par le budget les possibilités de la direction de la vérification.

Voir commentaires de juillet 1975

- En vue de compléter la vérification a posteriori des paiements sur contrat, faite par le bureau des services de vérification du ministère des Approvisionnement et Services, un examen indépendant sur place devrait se faire dans les pays en voie de développement dans le but de s'assurer que les dispositions contractuelles ont été remplies. Ces fonctions peuvent être exécutées de façon interne ou en ayant recours par voie de mandat à un organisme extérieur et le rapport présenté au comité de direction.

Ce genre d'examen est accompli jusqu'à un certain point par la direction de l'examen des opérations et par les organismes extérieurs sous contrats. La méthode de révision par le comité de direction est en voie d'être établie.

Voir commentaires de juillet 1975

(Voir commentaires supplémentaires Annexe «B» page 3)

STRUCTURE DU PROGRAMME ET DES ACTIVITÉS

La structure des activités semble servir principalement les fins du Conseil du trésor en matière de négociation de fonds et celles du Cabinet touchant la répartition des fonds par pays, par prêt et par aide alimentaire. Les activités identifiées ne facilitent pas l'affectation des ressources de l'Agence, car elles ne correspondent pas de façon évidente avec l'objectif principal et les sous-objectifs du programme. La structure, sauf dans le cas de la gestion de l'Agence, est davantage reliée aux modalités d'aide au développement, alors que l'objectif stipule des genres particuliers d'aide tel l'aide d'ordre social et économique.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

- Il faudrait redéfinir les activités de façon à ce qu'elles correspondent davantage aux objectifs déclarés du programme. Les dépenses administratives indirectement reliées aux activités d'assistance doivent être considérées comme une activité distincte. Le cas échéant, il convient de rattacher les sous-activités aux projets de base dont les coûts seront déterminés avec précision de sorte que les ressources allouées aux projets puissent être mesurées en terme d'efficacité et de contrôle budgétaire par rapport aux résultats.

La subvention accordée au centre de recherches pour le développement international ne figure dans les prévisions budgétaires de l'Agence qu'en tant que moyen, pour le Parlement, de prévoir des fonds aux fins de cette société distincte. Le budget principal des dépenses pour 1974-1975 indique une subvention de \$19 millions pour le centre.

- Étant une entité distincte, le centre de recherches pour le développement international ne devrait pas être assimilé à l'une des activités de l'A.C.D.I. et ne devrait pas être considéré comme telle dans son budget principal des dépenses.

PRÉVISIONS DE PROGRAMME ET DU BUDGET

Les projets qui relèvent des programmes reliés aux divers pays sont revus annuellement par certains groupes d'exécution de la direction générale des programmes bilatéraux, soit la plus importante des directions d'exécution, mais les groupes en question n'effectuent pas leur revue à l'occasion de l'établissement des prévisions annuelles de programme. Il s'ensuit qu'il n'existe aucune base de renseignements permettant de garantir que les prévisions respectent les ordres de priorité administratifs.

- Il conviendrait d'intégrer la planification et la sélection des projets à l'occasion de la budgétisation et de documenter les procédés afin que les données dont on dispose soient complètes, précises et uniformes.

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

Nous avons étudié cette question à l'occasion de l'établissement de nos prévisions de programme pour 1976-77, et l'on est en train d'apporter des changements à la structure des activités. L'approbation des changements en question fait l'objet d'une demande qui doit être présentée au Conseil du trésor. Si les changements sont approuvés par le Conseil, le budget principal des dépenses pour 1976-1977 fera apparaître les activités redéfinies.

Cette recommandation est actuellement à l'étude. C'est une question qui préoccupe l'A.C.D.I. depuis un certains temps déjà.

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

Accompli

Sera accompli en l'année financière 1977-78

En voie de mise en application

On étudie actuellement le cycle et les procédés de budgétisation en vue d'intégrer dans une plus grande mesure la revue des programmes rattachés aux divers pays de même que les autres activités de planification dans le cadre de l'établissement des prévisions de programme que l'Agence présente au Conseil du trésor.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

- La budgétisation doit être soumise à la direction centrale et au contrôle d'un comité du budget composé de la haute direction. Il y a lieu de fusionner les travaux complexes d'établissement des prévisions administratives et de celles qui ont trait à l'assistance afin que le personnel de la planification et les autres éléments de soutien administratif soient directement engagés dans la planification proprement dite.
- Il faudrait communiquer par écrit les ordres de priorité administratifs à chacun des niveaux organiques responsables des données budgétaires.

Voir ci-dessus.

Accompli

Voir ci-dessus.

Accompli

MESURE DU RENDEMENT

- Afin de hâter la mise en application d'un système de mesure du rendement de l'exploitation dans tous les cas où les circonstances le permettent, les diverses directions de l'Agence se doivent de suivre l'exemple de la direction des finances, qui a fait le nécessaire pour ouvrir la voie à la mise sur pied d'un tel système.

Accepté

A accomplir

(Voir commentaires supplémentaires Annexe «B» page 4)

ANALYSE DES ÉCARTS

- Il y a lieu d'établir et de documenter un système convenable de compte rendu des écarts selon les termes du chapitre VI du Guide d'administration financière du Conseil du trésor; il s'agira d'un système qui permettra d'analyser les écarts entre les coûts prévus et les coûts réels en vue d'apporter des mesures correctives.

Accepté en principe. Il reste toutefois à déterminer dans quelle mesure il est possible d'élaborer pour l'A.C.D.I. un système efficace de compte rendu des écarts.

A accomplir

(Voir commentaires supplémentaires Annexe «B» page 5)

BUDGET PRINCIPAL DES DÉPENSES

Contrairement à ce qui est le cas pour d'autres ministères du gouvernement canadien, la partie non dépensée du crédit de l'Agence, relative à l'aide alimentaire, aux prêts et au compte spécial, ne devient pas périmée. Cependant, les montants non dépensés du crédit relatif au fonctionnement de l'Agence deviennent tous périmés.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

- Il faudrait que l'Agence change la présentation et le contenu de son budget principal des dépenses de façon à ce que toutes les dépenses qu'elle projette pour la prochaine année financière y soient intégralement indiquées. Ce document devrait montrer clairement si on subviendra aux dépenses prévues à l'aide des crédits courants ou des sommes non dépensées de crédits provenant d'années antérieures.

L'A.C.D.I. a conclu une entente avec une banque de développement international en vue de la perception et du réinvestissement des remboursements de capital et d'intérêts sur les prêts originalement consentis par l'Agence à des pays en particulier.

- Le budget principal des dépenses doit faire état des cas où seront réinvesties les sommes de capital et d'intérêts remboursées par chaque pays à l'Agence sur les prêts que celle-ci leur a consentis.

- Il faudrait que le libellé du crédit parlementaire accordé aux fins de l'aide au développement définisse les pouvoirs et les limites en matière d'engagements futurs, étant donné que des sommes importantes sont en jeu.

- Lorsqu'on demande l'autorisation d'acheter du capital-actions versé et des actions remboursables, il conviendrait d'indiquer pour chaque cas dans le budget principal des dépenses, les sommes requises pour satisfaire à la totalité des obligations créées.

RÉPARTITION CONVENABLE DES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE BUDGÉTISATION

- Afin de s'assurer que les données recueillies sont complètes, précises et uniformes, l'Agence fera bien de déterminer et de documenter dans un manuel les fonctions qui devraient échoir à chacun des divers niveaux hiérarchiques de l'organisation de l'Agence et les procédés internes que chacun d'eux devrait suivre dans le cadre de la budgétisation, tout en veillant particulièrement à ce que les attributions conférées aux niveaux inférieurs soient suffisantes pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard du budget.

Nous étudions actuellement cette question de concert avec le secrétariat du Conseil du trésor. En attendant, nous avons soumis un document à cet effet aux membres du Parlement eu égard au budget principal des dépenses pour 1975-1976.

Nous sommes à étudier la question de concert avec le secrétariat du Conseil du trésor en vue d'appliquer cette recommandation.

Bien que nous approuvions en principe cette recommandation, il s'agit ici d'un problème qui se manifeste dans l'ensemble du gouvernement et qui devrait être résolu par le secrétariat du Conseil du trésor.

Le règlement de cette question relève du Conseil du trésor et du ministère des Finances.

Accepté. Nous incluerons ces renseignements dans le manuel financier dont il a été question précédemment.

Du ressort du Conseil du trésor

Du ressort du Conseil du trésor

Du ressort du Conseil du trésor

Du ressort du Conseil du trésor

Voir commentaire juillet 1975

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS ET DES AFFECTATIONS

- Il y a lieu de documenter de façon détaillée dans un manuel les procédés de contrôle des affectations et des engagements de sorte que le rôle et les responsabilités de tous les participants affectés au système soient bien communiqués. Le manuel devra expliquer comment procéder à l'étude annuelle des engagements en cours.

Accepté. On a déjà documenté les procédés de contrôle des affectations et des engagements, mais non le rôle et les responsabilités de tous les participants affectés au système. Nous verrons cependant à ce que cela soit fait. Les engagements en cours sont revus régulièrement.

Accompli

PRÉVISIONS DE CAISSE

Les directions d'exécution sont tenues de préparer et de présenter des données aux fins de l'établissement des prévisions de caisse, mais leurs façons de procéder ne sont pas uniformes car les procédures internes ne sont pas documentées.

- Il faudrait mentionner clairement dans un manuel la façon d'établir les prévisions de caisse.

Nous allons étudier la possibilité de documenter les procédés courants, mais il convient de faire remarquer que tout système de prévisions de caisse ne doit pas négliger des facteurs tels l'expérience et la connaissance personnelle.

Accompli en partie

RAPPORTS AUX FINS DE LA GESTION

- L'A.C.D.I. devrait entreprendre, aux termes d'un mandat précis et approprié, une enquête qui lui permettrait de déterminer si les gestionnaires de programmes obtiennent les renseignements financiers sous une forme qui leur permette de gérer efficacement leur programme.

Le Bureau des conseillers en gestion du ministère des Approvisionnements et Services procède actuellement à une étude.

Voir commentaire juillet 1975

COMPTES RENDUS DU MINISTÈRE DES APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES

- Il conviendrait de réviser le mode d'utilisation des services de comptes rendus financiers qu'offre le ministère des Approvisionnements et Services, afin de prévenir les dépenses supplémentaires occasionnées par le double traitement des données d'entrées et d'utiliser davantage ses services.

Les pertes de temps et d'argent occasionnées par le double emploi des données sont de minime importance. Les rapports du ministère des Approvisionnements et Services complètent le système de rapport de l'A.C.D.I. Nous avons déjà considéré cette question et décidé que la mise sur pied du système actuel s'imposait pour produire en temps voulu des rapports qui répondent aux besoins de notre gestion.

Voir commentaire juillet 1975

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

COMMENTAIRES DE L'AGENCE

COMPTES RENDUS AU PARLEMENT PAR L'INTERMÉDIAIRE DES COMPTES PUBLICS

- Les noms des bénéficiaires de chaque subvention et contribution devraient être publiés dans les Comptes publics et il y a lieu d'envisager de classer les subventions et contributions selon la division de l'A.C.D.I. dont elles émanent, comme par exemple: Asie, Antilles, Afrique du Commonwealth, etc.

Nous ne déclarons pas toutes nos subventions et contributions. Les Comptes publics augmenteraient considérablement de volume, et le travail s'accroîtrait en conséquence, si nous entreprenions de signaler chacune des subventions et contributions versées par l'A.C.D.I. aux pays en voie de développement, aux institutions d'enseignement des pays en voie de développement, et aux organismes d'assistance non gouvernementaux œuvrant dans le domaine de l'aide. Une partie de ces renseignements figure dans le rapport annuel de l'A.C.D.I. dont des exemplaires sont distribués aux membres du Parlement ainsi qu'à de nombreux organismes et institutions. Nous discuterons cependant de ces recommandations avec les agents intéressés de la direction de la comptabilité du gouvernement du Canada (ministère des Approvisionnements et Services) ainsi que du secrétariat du Conseil du trésor.

Voir commentaires juillet 1975

- Il y a lieu de divulguer dans les Comptes publics toutes les implications financières se rapportant au crédit relatif aux prêts, y compris:

a) la partie non déboursée des prêts autorisés; et

b) les situations où a été autorisé l'achat d'actions remboursables mais où le budget ne prévoit pas les fonds nécessaires pour satisfaire aux obligations. Les sommes ainsi requises devraient être inscrites dans les Comptes publics ou divulguées comme passif éventuel.

Du ressort du Conseil du trésor

APPENDIX "MMMM"

Standing Committee on Public Accounts Auditor General's
1975 Report

PARAGRAPHS 8.5, 8.6 and 7.2

(Also, pages 221 to 227 of the Supplement)

**QUESTIONS FOR THE DEPARTMENT OF NATIONAL
DEFENCE**

Paragraph 8.5

1. With reference to item (b), why were billings for services certified as received and paid in an accounting period prior to the actual receipt of goods and services?

2. Is it the normal practice of the Department to issue credit notes to cancel invoices and then issue revised billings in the subsequent year? If not, why was it done in this instance under item (b)?

3. Why were quantities billed not reconciled with quantities received?

4. Have the Department give details of the "Miscellaneous Little Jobs" totalling \$34,000 submitted as billings by Information Canada.

Paragraph 8.6

5. Has the Department of National Defence sought advice and guidance from the Treasury Board with regard to the two specific instances mentioned? If so, what direction was given?

Paragraph 7.2

6. Has the authority to establish a working capital advance account been obtained? If so, could a copy be tabled for the Committee?

7. Why was the Department not aware of the irregular nature of charging loans to DND Vote No. 1 instead of using the vehicle of a working capital advance for that purpose?

Re: Financial Management and Control Study—pages 221 to 227 of the Supplement

8. In February 1976, the Auditor General asked the Department to provide him and the Treasury Board Secretariat with a progress report on the corrective measures for improving the financial controls to be taken by the Department. Please supply the Public Accounts Committee with a copy of the Department's response.

APPENDICE «MMMM»

Comité permanent des comptes publics Rapport de
l'Auditeur général de 1975

PARAGRAPHE 8.5, 8.6 et 7.2

(Également, pages 241 à 248 du Supplément)

**QUESTIONS ADRESSÉES AU MINISTÈRE DE LA
DÉFENSE NATIONALE**

Paragraphe 8.5

1. En ce qui concerne le point (b), pourquoi des factures pour services ont-elles été certifiées reçues et payées pendant une période de comptabilité antérieure à la réception des biens et services?

2. Le ministère a-t-il l'habitude d'émettre des notes de crédit pour annuler des factures pour ensuite émettre des factures révisées au cours de l'année suivante? Dans la négative, pourquoi l'a-t-on fait dans le cas mentionné au point (b)?

3. Pourquoi n'a-t-on pas fait de rapprochement entre les quantités facturées et les quantités reçues?

4. Le ministère a-t-il donné des détails sur les «divers petits travaux» d'une valeur de \$34,000 pour lesquels Information Canada a soumis des factures?

Paragraphe 8.6

5. Le ministère de la Défense nationale a-t-il demandé des conseils et des directives au Conseil du Trésor à propos des deux exemples précis mentionnés? Dans l'affirmative, quelles directives a-t-il reçues?

Paragraphe 7.2

6. A-t-on reçu l'autorisation d'établir un compte d'avance de fonds de roulement? Dans l'affirmative, pourrait-on fournir une copie de cette autorisation au Comité?

7. Pourquoi le ministère n'était-il pas au courant de l'irrégularité qui consiste à inscrire des prêts au crédit n° 1 de la Défense nationale au lieu de se servir d'une avance de fonds de roulement à cette fin?

Objet: QAB Étude portant sur les systèmes de gestion et de contrôle financiers—page 241 à 248 du Supplément

8. En février 1976, l'Auditeur général a demandé au ministère de lui fournir, ainsi qu'au Conseil du Trésor, un rapport sur la situation concernant les mesures correctives visant à améliorer les contrôles financiers que doit prendre le ministère. Veuillez fournir au Comité des comptes publics une copie de la réponse du ministère.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada;

Mr. Robert E. Labbé, Partner, Raymond, Chabot, Martin, Paré & Associés, Montreal, P.Q., Member of Executive Interchange;

Mr. E. Rowe, Director General, Departmental Audits.

From Canadian International Development Agency:

Mr. Paul Gérin-Lajoie, President;

Mr. John Toller, Vice-President, Finance and Administration;

Mr. Jean-Marie Thibault, Director of Finance.

From the Treasury Board Secretariat:

Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada;

M. Robert E. L'Abbé, Associé, Raymond, Chabot, Martin, Paré & Associés, Montréal, membre du Programme de permutation du cadre;

M. E. Rowe, directeur général, Vérification du ministère.

De l'Agence canadienne de développement international:

M. Paul Gérin-Lajoie, président;

M. John Toller, vice-président, administration et finances;

M. Jean-Marie Thibault, directeur des finances.

Du Secrétariat du conseil du Trésor:

M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 62

Tuesday, May 25, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 62

Le mardi 25 mai 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session
Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la
trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
 Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from Printing and Publishing, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Imprimerie et Édition, Approvisionnements et Services
Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 25, 1976

(76)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:12 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cafik, Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Francis, Schumacher and Towers.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General; Mr. J. Zittler, Zittler, Siblin, Stein, Levine & Co., (Member of Executive Interchange). *From Transport Canada:* Mr. Sylvain Cloutier, Deputy Minister; Mr. G. R. MacGougan, Assistant Deputy Minister, Finance.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman announced schedule changes (see Evidence).

The Chairman called the following item from the Supplement to the Auditor General's Report, 1975:

Financial Management and Control Study (pages 179-184).

The witnesses made statements and were questioned thereon.

And questioning continuing,

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

From the Department of Transport:

Financial Management and Control Study Response Worksheet (*See Appendix "NNNN"*).

From Public Works Canada:

Answers to questions raised by Mr. Serge Joyal, M.P. at the meeting of the Standing Committee on Public Accounts on May 6, 1976 (*See Appendix "OOOO"*).

And questioning continuing,

At 12:31 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 25 MAI 1976

(76)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 12 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (président).

Membres du Comité présents: MM. Cafik, Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Francis, Schumacher et Towers.

Témoins: Du bureau de l'Auditeur général: M. R. Chatelain, sous-auditeur général; M. J. Zittler, Zittler, Siblin, Stein, Levine & Co., (Membre du programme de permutation des cadres). *De Transport Canada:* M. Sylvain Cloutier, sous-ministre; M. G. R. MacGougan, sous-ministre adjoint, Finances.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le président annonce des changements dans le calendrier des séances. (voir témoignages).

Le président met en délibération le poste suivant du supplément au rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Étude de la gestion et du contrôle financiers (pages 179-184).

Les témoins font des déclarations et sont ensuite interrogés.

L'interrogation se poursuit,

Conformément à une motion adoptée à la séance du 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Du ministère des Transports:

Feuille des réponses à l'étude de la gestion et du contrôle financiers (*Voir Appendice «NNNN»*).

Des Travaux publics Canada:

Réponse aux questions soulevées par M. Serge Joyal, député, à la séance du Comité permanent des comptes publics du 6 mai 1976 (*Voir Appendice «OOOO»*).

L'interrogation se poursuit,

A 12 h 31, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, May 25, 1976

• 1112

[Text]

The Chairman: Gentlemen, our quorum is 11. However, in our organization meeting the Committee authorized the Chairman to hold meetings to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, so long as there be at least four members present and that both Government and Opposition are present. We now qualify.

Before we commence our hearings today, I would like to announce a proposed schedule change. I feel that the Committee will want to submit a report to the House at the end of June. In order to do this, at least two days must be assigned for the study of the draft report. Because of the holiday on June 24 some rescheduling will be necessary. Therefore, it is proposed that...

(a) the Department of Indian Affairs and Northern Development will appear before the Committee on June 8 (previously scheduled for June 22). The department already has the questions and has indicated to our research officer and the Audit Office that it can meet the new deadline;

(b) the Department of Industry Trade and Commerce will not appear until the fall when they will be in a better position to give a progress report on paragraph 11.7;

(c) two in camera meetings will be held on June 22 and June 29 to discuss the draft report to the House; and

(d) the paragraphs relating to the Post Office and Customs and Excise will be postponed until the fall.

I hope that these changes in the Committee's schedule in June can be arranged without too much difficulty.

We have with us today witnesses from Transport Canada and the Deputy Auditor General and his associates to continue our hearings. And they will concern the Financial Management and Control study. For the benefit of members I will ask the Deputy Auditor General first and then Mr. Cloutier, Deputy Minister of Transport Canada, to introduce their associates. Mr. Chatelain.

Mr. R. Chatelain (Deputy Auditor General, Auditor General's Office): Mr. Chairman, representing our office today with me is Mr. Jack Zittler, senior partner of Zittler, Sibling, Stein, Levine and Company, chartered accountants in Montreal. Mr. Zittler headed the financial management and control study of the Department of Transport as an interchange executive on loan to our office. On Mr. Zittler's right is Mr. Larry Meyers, Director General of the Financial Management and Control Studies in our office.

The Chairman: Mr. Cloutier.

Mr. Sylvain Cloutier (Deputy Minister, Transport Canada): Mr. Chairman, I have with me Mr. Ralph MacGougan, Assistant Deputy Minister for Finance, and Mr. Gary Hepburn, Director of Financial Audit for the Department of Transport.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 25 mai 1976

[Interpretation]

Le président: Messieurs, notre quorum est de 11. Toutefois, lors de la réunion d'organisation, le Comité a autorisé le président à tenir des réunions, à recevoir des témoignages et à en autoriser l'impression s'il n'y a pas quorum, pour autant qu'au moins quatre députés soient présents et que le gouvernement et l'opposition soient représentés. Nous pouvons donc commencer.

Mais j'aimerais d'abord annoncer certains changements au programme. Je crois que le Comité voudra présenter un rapport à la Chambre d'ici la fin de juin. Pour ce faire, il faudra réserver au moins deux jours à l'étude du projet de rapport. Comme nous avons congé le 24 juin, il faudra changer un peu l'ordre des séances. Par conséquent, il est proposé que:

a) le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien compareaisse devant le Comité le 8 juin, au lieu du 22. Le ministère a déjà les questions et il a mentionné à notre agent de recherches et au bureau de vérification qu'il sera prêt pour cette nouvelle date;

b) le ministère de l'Industrie et du Commerce ne comparaitra pas avant l'automne, alors qu'il sera mieux préparé pour présenter un rapport provisoire concernant le paragraphe 11.7;

c) deux séances à huis clos seront tenues les 22 et 29 juin pour discuter du projet de rapport qui sera présenté à la Chambre; et

d) les paragraphes concernant le ministère des Postes et les Douanes et Accises seront reportés à l'automne.

J'espère que ces changements au programme du mois de juin pourront être effectués sans trop de problèmes pour le Comité.

Nos témoins, aujourd'hui, sont les représentants de Transports Canada et l'auditeur général adjoint et ses associés. Nous allons parler de nouveau de l'étude de la gestion et du contrôle financiers. Je vais demander à l'auditeur général adjoint, d'abord, et ensuite, à M. Cloutier, sous-ministre de Transport Canada, de présenter leurs associés. Monsieur Châtelain.

M. Chatelain (Auditeur général adjoint, Bureau de l'Auditeur général): Monsieur le président, M. Jack Zittler m'accompagne aujourd'hui et représente notre bureau. M. Zittler est premier associé de Zittler, Sibling, Stein, Levine and Company, comptables agréés de Montréal. Il a dirigé l'étude de la gestion et du contrôle financiers du ministère des Transports en tant qu'agent d'échange exécutif prêté à notre bureau. A la droite de M. Zittler se trouve M. Larry Meyers, directeur général de l'étude de la gestion et du contrôle financiers de notre bureau.

Le président: Monsieur Cloutier.

M. Sylvain Cloutier (sous-ministre, Transports Canada): Monsieur le président, je suis accompagné aujourd'hui de M. Ralph MacGougan, sous-ministre adjoint aux Finances, et de M. Gary Hepburn, directeur de la Vérification financière du ministère des Transports.

[Texte]

The Chairman: Thank you, Mr. Cloutier.

• 1115

This item is from pages 179 to 184 of the supplement to the Auditor General's report dealing with the financial management and control study. I will ask Mr. Chatelain to introduce the subject and then we can have a statement from the Deputy Minister of Transport or his associate before we commence our questions.

Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, with your permission I would like Mr. Zittler to make this opening statement on my behalf.

The Chairman: Mr. Zittler.

Mr. Jack Zittler (Executive Interchange Officer, Office of the Auditor General): Thank you, Mr. Chairman. As mentioned by Mr. Chatelain, the financial management and control study of the Ministry of Transport was conducted over a period of five months by a team led by myself, assisted by a staff member from my office as well as two officers from the Office of the Auditor General. The objective of our study was to evaluate the adequacy of financial management and financial controls in the Ministry of Transport, and to make recommendations to management, if deemed necessary, for improvements to the existing financial management and control systems.

We received excellent co-operation and assistance from all those contacted during the course of our study. We were greatly impressed by the genuine interest exhibited by the Ministry of Transport officials and personnel alike, once they learned of our objective to improve the system as a whole. The study findings and recommendations were discussed with the Deputy Minister, Mr. Sylvain Cloutier, and other senior financial officers prior to the submission of our final report.

A précis of our report was submitted to the Ministry of Transport in May of 1975. We have since received the ministry's comments in August 1975, followed by up-dated departmental comments in May 1976. These comments were further discussed with Transport's senior financial officers.

I would suggest at this time that we address ourselves to the study précis itself, copies of which I believe have already been distributed, so that we might review the major recommendations arising out of our study. I will try to be brief, Mr. Chairman.

On page 1 of our précis, the first major recommendation, as contained in the middle of the page, is that: the organizational structure should be formalized and communicated so that functional alignments and relationships between the components of the department and ministry headquarters are more clearly defined and communicated.

On the same page, we felt the Transportation Council or a like group should assert a role as the over-all policy- and decision-making body in the department.

On page 2, a further major recommendation, at the bottom of the page, we state that the functional relationships between the Assistant Deputy Minister of Finance and senior financial officers within the administrations should be strengthened, clarified and formally documented.

[Interprétation]

Le président: Merci, monsieur Cloutier.

Cet article se trouve aux pages 257 à 262 du Supplément au Rapport de l'auditeur général qui traite de l'étude de la gestion et du contrôle financiers. Je vais demander à M. Châtelain de présenter le sujet. Nous aurons ensuite une déclaration du sous-ministre des Transports ou de son associé avant de passer aux questions.

Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, si vous le voulez bien, je vais demander à M. Zittler de faire en mon nom la déclaration préliminaire.

Le président: Monsieur Zittler.

M. Jack Zittler (Agent d'échange exécutif, Bureau de l'Auditeur général): Merci, monsieur le président. Comme l'a dit M. Châtelain, l'étude de la gestion et du contrôle financiers du ministère des Transports, qui a duré cinq mois, a été faite par une équipe que je dirigeais aidée d'une personne de mon bureau et de deux agents du Bureau de l'auditeur général. L'objectif de notre étude était d'évaluer la justesse de la gestion et des contrôles financiers au ministère des Transports et de faire des recommandations à la direction, si nécessaire, pour améliorer le système actuel.

Tous ceux avec qui nous avons communiqué au cours de cette étude, nous ont fourni aide et collaboration. Nous avons grandement été impressionnés par l'intérêt sincère qu'ont manifesté les représentants du ministère des Transports et le personnel, une fois que notre objectif d'améliorer le système entier leur était connu. Les résultats et les recommandations de l'étude ont fait l'objet de discussions avec le sous-ministre, M. Sylvain Cloutier, et d'autres agents financiers supérieurs avant la présentation de notre rapport final.

Nous avons présenté un résumé de notre rapport au ministère des Transports au mois de mai 1975. Nous avons, depuis, reçu les commentaires du Ministère, en août 1975, et une mise à jour du Ministère en mai 1976. Ces remarques ont également été discutées avec les hauts fonctionnaires du ministère des Transports.

Je propose, à ce moment-ci, que nous nous reportions au résumé, dont vous avez reçu un exemplaire, afin de revoir les recommandations importantes qui découlent de notre étude. Je vais tenter d'être bref, monsieur le président.

À la page 1 de notre résumé, la première recommandation importante se trouve au milieu de la page. Elle déclare que le Ministère devrait rendre officielle et communiquer sa structure d'organisation afin que les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les anciens et les nouveaux services soient mieux définis et communiqués.

À la page suivante nous proposons que le Conseil des transports, ou un organisme analogue, devrait être l'organe principal d'orientation et de décision du Ministère.

Au bas de la page 3, nous faisons une autre recommandation importante, savoir qu'il faudrait renforcer, clarifier et décrire officiellement les liens fonctionnels entre le sous-ministre adjoint aux Finances et les agents financiers supérieurs des administrations.

[Text]

On page 3 at the top of the page, we felt that the ministry headquarters financial organization should assert a challenged role in the preparation of program forecasts and estimates.

On page 5, at the bottom of the page: It is suggested that the department should institute a system wherein all user charges in relation to the increasing costs of providing services and facilities will be renewed annually. In particular, the department should consider establishing a user charge for providing icebreaker services to all vessels.

At the top of page 6, it was recommended that the department should adopt a system of billing for all revenues as services are provided.

On page 12, at the top of the page: revise the rates and fee structure for charges for airport facilities within the airports revolving fund to reflect current costs and ensure that these rates and fees are not constrained by the establishment of national rates for other airports.

At the bottom of page 12 it is recommended that the department should expedite the installation of an approved accounting system for the stores' working capital advance.

At the bottom of page 14, continuing on page 15, it is our recommendation that the financial Audit and Review Branch should (1) complete its staffing requirements as soon as possible; (2) endeavour to have members of the Internal Audit staff join operational review teams on a project basis; (3) complete its audit manual as soon as possible, and four, expand its range of audit coverage.

Page 17, another major recommendation. In our opinion the department should consider revising the activity structure under the marines program to disclose more adequately the activities actually carried out. The listing of major capital projects in each year's annual estimates should more precisely describe the facilities to be constructed or acquired.

On Page 19, bottom of the page, responsibility of centre managers should play a greater role in the area of explaining budget variances and instituting corrective action where necessary.

I will refrain from passing comment on each one of these recommendations. I would just like to say, however, that the precis, the study, you have in front of you and the department's comments indicate that the Ministry of Transport have seriously considered each of the recommendations arising out of the study. The department's response also indicates that sincere and earnest effort has gone into implementing a significant number of the recommendations made, while many of the remainder are under active study and hopefully will be implemented in the near future.

Should there be any questions, gentlemen, I promise to reply in a briefer manner than in my opening remarks. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Zittler. Mr. Cloutier.

[Interpretation]

Au bas de la page 3, nous déclarons que les services financiers du bureau principal devraient surveiller d'un œil critique la préparation des prévisions de programme et du Budget des dépenses.

A la page 7, nous disons, au bas de la page, que le ministère devrait instaurer un système permettant de passer en revue, tous les ans, tous les services facturés aux usagers, à la lumière de l'augmentation des prix de revient. En particulier, le ministère devrait envisager la possibilité de faire payer les services de brise-glace à tous les navires qui y font appel.

En haut de la page 8, nous recommandons que le ministère, pour tous ses revenus, devrait adopter le système de facturer tous ses services à mesure qu'il les rend.

A la page 13, nous disons qu'il faut réviser la structure des tarifs et des droits d'utilisation des aéroports, dans le cadre du Fonds renouvelable des aéroports, en fonction du niveau actuel des prix de revient, et veiller à ce que ces tarifs et droits ne soient pas limités par l'établissement de tarifs nationaux pour d'autres aéroports.

Au bas de la page 14, nous recommandons que le Ministère devrait hâter la mise en place d'un meilleur système comptable de l'avance de fonds de roulement des magasins.

Au bas de la page 17 et à la page 18, nous recommandons que la Direction de la vérification et de la révision devrait: 1) compléter ses effectifs dès que possible; 2) s'efforcer de faire participer des membres du personnel de vérification interne aux travaux des équipes d'examen des opérations, à titre de projet; 3) achever dès que possible son manuel de vérification, et 4) étendre le champ des vérifications.

Vous trouverez, à la page 20, une autre recommandation importante. A notre avis, le ministère devrait envisager la possibilité de modifier la structure des activités relevant du programme du transport maritime afin de donner plus d'indications sur les opérations réellement effectuées. L'énumération des grands travaux d'équipement, qui figurent dans le budget des dépenses de chaque année, devrait décrire avec plus de précision les installations à construire ou à acquérir.

Au bas de la page 22, nous disons que les gestionnaires des centres de responsabilité devraient jouer un rôle plus actif dans l'explication des écarts budgétaires et la prise des mesures de correction nécessaires.

Je ne vais pas commenter chacune de ces recommandations, mais j'aimerais dire tout simplement que ce résumé, l'étude que vous avez devant vous, et les commentaires du Ministère montrent bien que le ministère des Transports a sérieusement étudié chacune des recommandations découlant de l'étude. La réaction du Ministère montre également que des efforts sincères ont été faits pour donner suite à un grand nombre de ces recommandations. La majeure partie des autres font l'objet d'une étude intense, et nous espérons qu'elles seront en vigueur très bientôt.

Si vous avez des questions, messieurs, je promets de répondre plus brièvement que je ne l'ai fait dans ma déclaration d'ouverture. Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Zittler. Monsieur Cloutier.

[Texte]

Mr. Cloutier: Mr. Chairman, I really have no opening remarks except perhaps a very personal one. When Mr. Zittler was reporting on his studies last May, it so happened that I had joined the Ministry of Transport only a matter of weeks before and I was very grateful to have the opportunity of sitting down with him and his colleagues for I think four or five hours to review the report. To me it was an education as well as a review. I think I had an opportunity at the time to so comment to Mr. Zittler as well as to Mr. Chatelain and Mr. Macdonell. I was delighted to arrive on the scene at that very time and to receive a report which in effect was a bible for me for many months.

That is about all I would like to say as an opening comment.

The Chairman: Thank you, Mr. Cloutier. We will now open the meeting for questions. My first questioner is Mr. Cafik.

Mr. Cafik: Thank you, Mr. Chairman. On page 296 of the control study, it deals with the Airports Revolving Fund. I must admit, after having read these observations in the control study report, I am at a loss as to really understand what you are talking about. I would like to address a question to the Deputy Auditor General to explain what the difficulty is in this revolving fund.

The Chairman: Mr. Zittler.

Mr. Zittler: Mr. Chairman, the concept of the Airports Revolving Fund is to provide a vehicle whereby certain airports which are described as international airports will become viable, self-sustaining and self-financing organizations. These airports have been financed by a series of loans over the year, and the objective of having these certain airports included in the revolving fund is to generate sufficient cash flow to reimburse these loans over a period of time. I believe, if I am not mistaken, that the loans are repayable in annual instalments equal to the depreciation charges reflected in the accounts, including interest thereon.

The problem with revolving funds is that in the original years they seem to become viable.

There are four airports contained in the Airports Revolving Fund. There is the Malton Airport, the Dorval Airport, the Vancouver Airport and Mirabel, which has just come on stream. I believe the preliminary costs for Pickering as well have been included in the Airports Revolving Fund.

In the original days, where costs were not as excessive as they are today and interest rates were not so high, the initial two airports did prove to be viable and have reflected a positive cash flow, and I refer to Malton and to Dorval. What has happened, however, with the escalating costs of both construction and interest, is that the Airports Revolving Fund now appears to become less viable and is reflecting negative cash flows. In addition to that, certain costs have been included in the Airports Revolving Fund that do not generate an income, and I refer to access roads to the Vancouver Airport, bridges, for a short period of time all the auxiliary land at Mirabel. I understand it has now been transferred to the Department of Public Works. That should alleviate the problem.

[Interprétation]

M. Cloutier: Monsieur le président, je n'ai pas vraiment de déclaration d'ouverture, sauf peut-être pour faire une remarque très personnelle. Lorsque M. Zittler a fait rapport sur ces études, en mai dernier, j'étais arrivé au ministère des Transports quelques semaines auparavant. J'étais donc très reconnaissant de pouvoir discuter du rapport avec lui et ses collègues, et pendant quatre ou cinq heures. Pour ma part, ce fut un enseignement de même qu'une révision. Je l'ai dit à ce moment-là, à M. Zittler de même qu'à M. Chatelain et à M. Macdonell. J'étais heureux d'arriver sur le scène à ce moment-là et de recevoir un rapport qui a été, pour moi, comme une bible pendant bien des mois.

C'est tout ce que je voulais dire pour le moment.

Le président: Merci, monsieur Cloutier. Nous allons donc passer aux questions. Le premier sur ma liste est M. Cafik.

M. Cafik: Merci, monsieur le président. A la page 325 de l'étude de la gestion et du contrôle financiers, il est question du Fonds renouvelable des aéroports. Je dois dire qu'après avoir lu ces observations, je ne comprends pas très bien de quoi il s'agit. J'aimerais que l'auditeur général adjoint m'explique quelle est la difficulté ici.

Le président: Monsieur Zittler.

M. Zittler: Monsieur le président, le Fonds renouvelable des aéroports est censé fournir un mécanisme grâce auquel certains aéroports, décrits comme aéroports internationaux, seront viables, des organisations pouvant s'autofinancer. Ces aéroports ont été financés par une série de prêts, au cours des ans. Le but d'inclure certains aéroports dans le fonds renouvelable est d'obtenir suffisamment de mouvements de caisse pour rembourser ces prêts pendant une certaine période. Si je ne me trompe, je crois que ces prêts sont remboursables en paiements annuels, égaux aux taux de dépréciation trouvés dans les comptes, y compris les taux d'intérêt.

Le problème avec ces fonds renouvelables, c'est qu'au cours des premières années, ils semblaient être viables.

Quatre aéroports font parti du Fonds renouvelable des aéroports, Malton et Dorval, Vancouver et Mirabel, vient de s'y joindre. Je crois que les coûts préliminaires de Pickering sont également inclus dans le Fonds renouvelable des aéroports.

Dans les premiers temps, lorsque les coûts n'étaient pas aussi élevés qu'aujourd'hui et que les taux d'intérêt étaient plus bas, les deux premiers aéroports étaient viables, et il en est résulté des mouvements de caisse positifs. Je parle de Malton et de Dorval. Mais il y a eu les hausses de coûts de construction, d'intérêts. Le fonds renouvelable des aéroports semble devenir moins viable et les mouvements de caisse plus négatifs. De plus, certains coûts ont été ajoutés au fonds qui ne produisent pas de revenus; je veux parler des voies d'accès à l'aéroport de Vancouver, des ponts, et pendant une courte période, tous les terrains adjacents à Mirabel. Si je comprends bien, tout cela a maintenant été transféré au ministère des Travaux publics. Le problème serait donc en partie résolu.

[Text]

[Interpretation]

• 1125

We have to, also, take a look at increasing operational costs at the airports today. These costs keep increasing. The landing fees, for example, are literally frozen in relation to the escalating costs. The airports cannot generate sufficient income to cover the costs as well as generate a positive cash flow in order to repay these advances. We have made certain recommendations as to what we think should be done to alleviate the problem—if I may just find my notes for one second.

We feel in order for the revolving funds to be viable the following should be considered: convert the present loans to become government equity and provide for future capital expenditures through regular capital appropriations; transfer annual operating surpluses to the Consolidated Revenue Fund or finance operating deficits to supplementary estimates; remove the costs of the Vancouver access bridges which should be charged to departmental appropriation; and revise the rates and fee structure and charges for airport facilities within the airport revolving fund to reflect current costs and ensure these rates and fees are not constrained by the establishment of national rates for other airports.

Those are several of the problems, sir, and I do hope that I have answered your question.

Mr. Cafik: Well, you have certainly answered part of the question. I would like to pursue it now if I may.

You talked about Mirabel as on stream and part of Pickering in terms of being financed out of this revolving fund and I would like to know what criteria there is for bringing Pickering on stream at this time when there has not even been a decision that it will be an airport. What happened to all the money that was expended there? I think the cost of acquisition of land for instance was directly involved in the estimates that we dealt with over the past few years—is that being financed out of this revolving fund, and if it is not what is being financed in relation to Pickering out of this fund?

The Chairman: Mr. Cloutier.

Mr. Cloutier: Sir, the original land acquisition costs and the administrative costs of the planning team for Pickering were initially included in the revolving fund. As of, I believe, April 1, 1976 the planning expenditures have reverted back to the budgetary expenditures, but in the current year's estimates there is something like \$15 million which is for tail-end acquisitions. Expenditures in the input ring are still reflected in the revolving fund, and of course the interest on the prior investments.

Mr. Cafik: Perhaps I could pursue a specific point that you happened to raise. You say that \$15 million is set aside for cleanup acquisition...

Mr. Cloutier: And interest.

Mr. Cafik: ... and interest. Well \$15 million is not enough to just clean up the acquisition never mind any interest on the millions that are involved. How did you ever arrive at a modest figure like that to clean up the acquisition?

Il nous faut tenir compte également de l'augmentation des coûts d'exploitation des aéroports aujourd'hui. Ces coûts ne cessent d'augmenter. Les droits d'atterrissage, par exemple, sont littéralement gelés comparativement à la hausse des coûts. Les aéroports ne peuvent produire suffisamment de revenus pour couvrir ces coûts ni produire des mouvements de caisse positifs afin de rembourser ces avances. Nous avons fait certaines recommandations afin de résoudre ce problème.

Pour que les fonds renouvelables soient viables il faudrait: convertir les prêts actuels en valeurs gouvernementales et répondre aux dépenses d'immobilisation futures par des affectations de capital ordinaires; transférer les surplus d'exploitation annuels au Fonds du revenu consolidé ou financer le déficit opérationnel grâce à des budgets supplémentaires; enlever les coûts des ponts d'accès à l'aéroport de Vancouver qui devraient être imputés aux affectations ministérielles; et réviser la structure des tarifs et des droits d'utilisation des aéroports, dans le Fonds renouvelable des aéroports, pour traduire les coûts actuels et s'assurer que ces taux et ces droits ne sont pas limités par l'établissement de tarifs nationaux pour d'autres aéroports.

Ce sont là plusieurs des problèmes, monsieur, et j'espère avoir répondu à votre question.

M. Cafik: Vous avez certainement répondu à une partie de ma question. Permettez-moi de poursuivre.

Vous avez parlé de Mirabel et une partie de Pickering qui se sont joints au fonds renouvelable et qui sont financés grâce à ce fonds, et j'aimerais savoir quels critères ont été utilisés pour ajouter Pickering alors qu'il n'y a même pas eu de décisions concernant la création de cet aéroport. Qu'est-il arrivé de tout l'argent qui a été dépensé là-bas? Je pense que les coûts d'acquisition des terrains, par exemple, faisaient partie des budgets que nous avons étudiés au cours des dernières années. Est-ce que cela a été financé grâce au fonds renouvelable? Sinon, qu'est-ce qui a été financé à Pickering grâce ce fonds?

Le président: Monsieur Cloutier.

M. Cloutier: Monsieur, les coûts d'acquisition du terrain, au départ, et les coûts administratifs de l'équipe de planification de Pickering ont été inclus dans le fonds renouvelable. A partir du 1^{er} avril 1976, je crois, les dépenses de planification ont de nouveau été imputées aux dépenses budgétaires; il y a, pour l'année courante, quelque 15 millions de dollars pour ces acquisitions de dernière heure. Les dépenses de départ paraissent toujours au fonds renouvelable et, évidemment, les intérêts concernant les premiers investissements.

M. Cafik: Vous dites que 15 millions de dollars ont été mis de côté pour payer les acquisitions...

M. Cloutier: Et les intérêts.

M. Cafik: ... et les intérêts. Quinze millions de dollars ne me semblent pas beaucoup pour payer ces acquisitions, sans parler des intérêts sur les millions concernés. Comment en êtes-vous arrivés à un chiffre si modeste?

[Texte]

Mr. Cloutier: This is in current year estimates, 1976-77, the prior expenditures were made out of loans through the revolving fund in the prior years.

Mr. Cafik: Yes, but the point I am trying to ask is—how did you ever arrive at a figure of \$15 million? Perhaps you will sharpen your pencil a little bit and tell me how much is for interest and how much is for acquisition; but that is a very modest amount when you bear in mind the amounts that have been offered and the amounts that are being claimed by people who have been expropriated—the court cases that are underway, and all these other factors. There is no way that you are going to be able to pay for the land you have acquired for an additional \$15 million.

Mr. Cloutier: The expenditures to March 31 are \$105 million . . .

Mr. Cafik: Yes.

Mr. Cloutier: . . . and the estimate for the current year in land acquisition and property management is \$5.6 million.

Mr. Cafik: Yes, but how was that figure arrived at?

Mr. Cloutier: On the basis of the outstanding payments to be made.

Mr. Cafik: Yes, but there is no determination made as to what the payments are yet.

• 1130

Mr. Cloutier: To the extent that the court judgments would change that figure, of course further items would have to be included in estimates.

Mr. Cafik: Yes but I am trying to find out where that determination was made, who estimated that it would cost an additional \$5 million and on what basis was that determination made?

Mr. Cloutier: That determination was made in conjunction with the Department of Public Works which is responsible for the acquisition on behalf of the Department of Transport.

Mr. Cafik: So you simply accepted the figures that Public Works have indicated.

Mr. Cloutier: I am sure that the figures were arrived at in consultation between the two departments.

Mr. Cafik: All right. I will not pursue that further except to point out to you that in my judgment that \$5 million might become \$50 million or \$60 million before it is over and perhaps you might put that in your notepad to begin to question some of the figures that are brought forward by Public Works in this particular connection.

You talked about the revolving fund in relationship to Pickering. It is still not entirely clear what part of the total cost involved so far in the Pickering project has come out of the revolving fund and what part has come out of general revenue.

Mr. Cloutier: All expenditures related to the Pickering project up to March 31, 1976 came out of the revolving fund.

[Interprétation]

M. Cloutier: Il s'agit du budget de l'année courante, celui de 1976-1977. Les dépenses précédentes provenaient de prêts du fonds renouvelable.

M. Cafik: Oui, mais ce que j'essaie de savoir, comment en êtes-vous arrivés à ce chiffre de 15 millions de dollars? Essayez de vous souvenir combien d'intérêt il y avait et combien était la somme pour les acquisitions. Cette somme est très modeste, si vous tenez compte des montants qui ont été offerts et qui sont réclamés par les personnes expropriées, les causes devant les tribunaux et tous ces facteurs. Vous n'allez certainement pas pouvoir payer les terrains que vous avez achetés avec une somme additionnelle de 15 millions de dollars.

M. Cloutier: Les dépenses, au 31 mars, étaient de 105 millions.

M. Cafik: Oui.

M. Cloutier: Et le budget pour l'année courante, pour les acquisitions de terrains et la gestion des propriétés, est de 5.6 millions de dollars.

M. Cafik: Oui, mais comment en êtes-vous arrivés à ce chiffre.

M. Cloutier: Sur la base des paiements en souffrance.

M. Cafik: Oui, mais on n'a pas encore déterminé quels seraient ces paiements.

M. Cloutier: Si la cour jugeait à propos de modifier ce chiffre, il faudrait inclure d'autres éléments dans le budget.

M. Cafik: Oui, mais je cherche à savoir où cela a été déterminé, qui a estimé que cela coûterait encore 5 millions de dollars et de quelle façon cela a été déterminé?

M. Cloutier: Ce chiffre a été fixé de concert avec le ministère des Travaux publics qui est responsable de l'acquisition pour le ministère des Transports.

M. Cafik: Vous avez simplement accepté ces chiffres des Travaux publics?

M. Cloutier: Je suis sûr que les chiffres ont été calculés conjointement par les deux ministères.

M. Cafik: Très bien. Je ne pousserai pas plus avant, sinon pour vous signaler qu'à mon avis, les 5 millions de dollars pourraient devenir 50 millions ou 60 millions de dollars avant que cela se termine, et que peut-être vous pourriez le noter et mettre en doute certains chiffres fournis, en l'occurrence, par les Travaux publics.

Vous avez parlé du fonds renouvelable au sujet de Pickering, sans qu'on sache très bien quelle part du fonds renouvelable va à Pickering et quelle part est inscrite au compte du revenu général.

M. Cloutier: Toutes les dépenses concernant le projet de Pickering jusqu'au 31 mars 1976, ont été imputées au compte du fonds renouvelable.

[Text]

Mr. Cafik: Yes.

Mr. Cloutier: The administrative costs of the planning team, which is salaries mostly, for the current year is coming out of budgetary expenditures.

Mr. Cafik: All right. Is it the intention then, in light of the observations made by the Auditor General here, to backtrack and to transfer those funds that are now in the revolving fund over to general expenditures? Is that what you have in mind?

Mr. Cloutier: As a result of the studies made by the Auditor General as well as the study on the public debt, the Public Accounts of Canada by the Treasury Board, there is under way now a re-examination of the basis under which the revolving fund was set up originally, I think in 1968 or 1969. In 1968 and 1969, there was an attempt to introduce into government accounting as close as we could get to commercial accounting, in other words, the challenge of the bottom line. On the one hand, two airports at that time were put into the revolving fund and vote netting was introduced in the budgetary expenditures so as to provide additional incentive on departmental managers to arrive at a zero bottom line.

The study of the Public Accounts of Canada which, I understand, the Committee has received and blessed in effect recommends that the government move away from vote netting and has raised some questions about the existence of a revolving fund. As a result of these two recommendations it may very well be that the concept of a revolving fund will disappear and all four airports that are now on the revolving fund will be transferred into straight budgetary expenditures.

Mr. Cafik: All right, now to put the observation of the Auditor General in some kind of hard context, could you indicate to the Committee, please, what the net outflow of money is from the revolving fund at the present moment versus its income? In other words, what is the net loss position of the revolving fund, say, in this current year under the present method of doing it, not under your new revised approach that might be undertaken at some time in the future?

The Chairman: Mr. MacGougan.

Mr. G. R. MacGougan (Assistant Deputy Minister, Finance, Ministry of Transport): I think the most simple answer I could give to that, Mr. Chairman, would be to direct members' attention to the main estimates—I am looking at page 27-44 specifically but I think a better spot is to look at it on the major summary where the votes are depicted at the front of the listing—wherein an amount of \$75,679,000 for the 1976-77 year is the estimated amount of loan authority or, in effect, cash shortfall or cash required in that particular year, Mr. Chairman.

Mr. Cafik: The \$75 million?

Mr. Cloutier: Yes sir, \$75,769,000, I think.

Mr. Cafik: Six hundred and seventy nine, I think you said.

[Interpretation]

M. Cafik: Oui.

M. Cloutier: Les frais d'administration de la planification soit, en majeure partie, les traitements pour l'année courante, sont inscrits au compte des dépenses budgétaires.

M. Cafik: Très bien. Est-ce l'intention, vu l'observation faite par l'auditeur général ici, de retourner en arrière et de verser les crédits du fonds renouvelable au compte des dépenses générales? Est-ce que vous avez l'intention de faire?

M. Cloutier: Par suite des études dirigées par l'auditeur général et de l'analyse de la dette publique, des Comptes publics, par l'intermédiaire du Conseil du trésor, on réexamine présentement le fonds renouvelable suivant la base initiale sur laquelle il a été établi, vers 1968 ou 1969. À l'époque, on a cherché à rapprocher autant que possible comptabilité officielle et comptabilité commerciale; c'est-à-dire de les rendre uniformes. Par contre, deux aéroports ont été annexés au fonds renouvelable et l'égalisation des dépenses budgétaires a été introduite afin d'encourager les administrateurs ministériels à faire l'équation des bilans.

L'étude des Comptes publics, que le Comité a reçue et approuvée, si je comprends bien, recommande, en fait, que le gouvernement s'écarte du système d'égalisation des crédits et entretienne des réserves sur le maintien du fonds renouvelable. Par suite de ces deux recommandations, il se peut très bien que le concept du fonds renouvelable soit abandonné et, dans ce cas, la comptabilité des quatre aéroports serait intégrée à celle des dépenses budgétaires.

M. Cafik: Très bien. Maintenant, afin de placer l'observation de l'auditeur général dans son contexte, pourriez-vous, s'il vous plaît, expliquer au Comité quelles sont présentement les sommes du fonds renouvelables dépensées par rapport au revenu? C'est-à-dire, quelle est la perte nette du fonds renouvelable, disons, pour l'année courante, suivant la méthode actuelle de comptabilité, sans tenir compte d'un changement de méthode éventuel?

Le président: Monsieur MacGougan.

M. G. R. MacGougan (sous-ministre adjoint aux finances, ministère des Transports): La réponse la plus simple à cette question, monsieur le président, serait d'attirer l'attention des membres du Comité sur le budget principal—à la page 27-45 plus précisément; mais je pense qu'il vaudrait mieux encore consulter le résumé où les crédits sont indiqués vis-à-vis des postes de dépenses et où le montant est de \$75,679,000 pour les emprunts, en 1976-1977, ou pour suppléer aux crédits nécessaires au fonctionnement durant cette année particulière, monsieur le président.

M. Cafik: Les 75 millions de dollars?

M. Cloutier: Oui, monsieur, \$75,769,000, je pense.

M. Cafik: Six cent soixante dix-neuf, vous avez bien dit?

[Texte]

Mr. Cloutier: Yes, sir.

Mr. Cafik: Okay, fine. Thank you very much.

The Chairman: Thank you, Mr. Cafik. Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. I would like to follow up on Mr. Cafik's line of questions for a moment. I understand that it is the idea of the Auditor General that it would be better if these revolving funds could be eliminated, and Mr. Cloutier indicated that he foresaw that possibility. Would that present any particular problems? In other words, why do the airports rely on revolving funds just now?

The Chairman: Mr. Cloutier.

Mr. Cloutier: Simply because they were introduced as a matter of Treasury Board policy back in 1968 or 1969. A revolving fund is simply a mechanism of financing and a mechanism of accounting, and whether the airports are left in the revolving fund or brought under normal budgetary accounting really would not change the nature of the operation. It would simply mean that for purposes of departmental accounting we would record the expenditures in the normal way and we would obtain all of the funds required to cover these expenditures from budgetary appropriations. It would mean, however, and again I come back to the incentive on the manager to do his utmost to cover his expenditures through revenue, whereas the official accounts of Canada would simply move the revenues to the Consolidated Revenue Fund, and I would insist within my department that we maintain memorandum accounting so that we as managers of the airports would know and we would be able to do our financial planning on the basis of projected revenues. Because even though the system recommended or introduced as a result of Treasury Board decisions might not call for the bottom line to show in the accounts of Canada. I do not see myself operating that system without knowing that information. I think it is extremely important.

That is why I have a natural bent to vote netting and to revolving fund accounting. On the other hand, as I say, it is just a matter of accounting and it would not change the nature of the operation. I think it would remove a certain element of incentive on the part of the departmental managers.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I would like to ask this question. The managers, as I understand it, do not set the rates of revenues, though, so how can any...

Mr. Cloutier: The departmental managers do. Not the airport managers, but the departmental managers do.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Do they set the rates of airport tax, for example, or landing fees?

Mr. Cloutier: Landing fees are one of the major elements of revenue and they are set at the national level.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Yes, but the managers, you said.

[Interprétation]

M. Cloutier: Oui, monsieur.

M. Cafik: Très bien. Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Cafik. Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président. J'aimerais suivre dans le même ordre de pensée que M. Cafik. J'ai l'impression que l'auditeur général estime préférable de faire disparaître ces fonds renouvelables et M. Cloutier a laissé entendre qu'il en prévoyait la possibilité. Est-ce que cela présenterait des difficultés particulières? Autrement dit, pourquoi les aéroports doivent-ils fonder leur comptabilité sur le fonds renouvelable présentement?

Le président: Monsieur Cloutier.

M. Cloutier: Simplement parce que cela découle de la politique du Conseil du trésor depuis 1968 ou 1969. Un fonds renouvelable est un simple mécanisme de financement et de comptabilité et, que les aéroports continuent de se fonder sur le fonds renouvelable ou adoptent la comptabilité budgétaire ordinaire ne change en rien la nature de l'opération. Cela signifierait simplement qu'aux fins de comptabilité ministérielle, les dépenses seraient inscrites de façon normale et que nous obtiendrions tous les fonds nécessaires pour subvenir à ces dépenses au moyen des crédits budgétaires. Cela voudrait dire aussi, toutefois, et je reviens à la question d'encourager les administrateurs autant que possible à combler ces dépenses avec les recettes, alors que la comptabilité officielle verse simplement les recettes au Fonds du revenu consolidé, et j'insisterais, au sein du Ministère, pour maintenir la comptabilité circulaire de façon que les administrateurs des aéroports soient informés et que nous puissions faire notre planification financière d'après la projection des recettes. Car, bien que le système recommandé ou introduit par suite des décisions du Conseil du trésor puisse ne pas exiger l'équation du bilan, je ne me vois pas fonctionnant selon ce système, sans cette information qui me semble extrêmement importante.

C'est pourquoi je suis enclin à vouloir des comptes nets et à me fonder sur le fonds renouvelable. C'est une simple question de comptabilité et cela ne changerait en rien la nature de l'opération. Ce serait une façon de moins d'encourager les administrateurs du Ministère.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'aimerais demander ceci: puisque les administrateurs, comme je l'entends, ne déterminent pas le taux des recettes, comment peuvent-ils...

M. Cloutier: Les administrateurs ministériels le font. Pas les administrateurs des aéroports, mais les administrateurs du Ministère.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Est-ce qu'ils fixent le taux de la taxe aéroportuaire, par exemple, ou la taxe d'atterrissage?

M. Cloutier: Les droits d'atterrissage constituent un élément principal des recettes et sont fixés à l'échelon national.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Oui, mais vous avez dit que les administrateurs...

[Text]

Mr. Cloutier: Departmental managers. I am a departmental manager and the administrator of the air administration is a departmental manager, by opposition to the local manager.

You see, one of the comments that were made, I think, by the Auditor General in his report is that I think he identifies that as one of the desirable elements that does not appear in the current arrangements for vote netting and revolving funds is that the local manager is not given the benefit of the revenue that he collects. The fact of the matter is that most of these revenues are set at the national level, so that the airport manager himself does not have that incentive, but the department as a whole has it.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): The department manager, then, would be the one who would be responsible for the whole revolving fund? Is that the person who would set the landing fees, for example?

Mr. Cloutier: The landing fees are set at the departmental level by, I think, Order in Council.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): So the Minister is involved?

Mr. Cloutier: That is right. Oh, yes.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): And the Cabinet?

Mr. Cloutier: Yes.

• 1140

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): There are also concession fees, I notice, included in the income; and as I understand it, the concession fees are achieved on a bid basis. There is absolutely no control.

Mr. Cloutier: Sometimes.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Sometimes.

Mr. Cloutier: The concession fees, by and large, are established as a result of open bids conducted at the regional level by the regional administrations as against the airport administrations. In the larger airports it is done at the airport level, but not in the smaller ones.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): We are only talking about four airports here, I believe.

Mr. Cloutier: Really, the same thing applies with respect to the other airports since they are operating under both methods.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): But they are not included in the Airports Revolving Fund?

Mr. Cloutier: No, they are not, there are just four airports in the fund.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Is the effect of this to make the revolving fund—or now, as I understand it, you are including the smaller airports as well—to make them a sort of pseudo Crown corporation?

Mr. Cloutier: No, I do not think so. The desired effect is to give them an accounting system that comes as close to a commercial accounting system as possible.

[Interpretation]

M. Cloutier: Les administrateurs ministériels. Je suis un administrateur ministériel, et l'administrateur de l'administration aérienne est un administrateur ministériel, par opposition à l'administrateur régional.

Il me semble bien que l'auditeur général estime préférable de ne pas l'introduire dans la comptabilité et le fonds renouvelable, parce que l'administrateur régional n'a pas le bénéfice des sommes qu'il perçoit. La plupart de ces recettes sont nationales et l'administrateur de l'aéroport n'est pas encouragé du fait que le bénéfice va au Ministère.

M. Clarke (Vancouver Quadra): L'administrateur ministériel serait donc responsable du fonds renouvelable? Est-ce lui qui déterminerait, par exemple, les droits d'atterrissage?

M. Cloutier: Ces droits sont fixés au niveau ministériel et, je pense, par décret du conseil.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Le ministre a donc son mot à dire?

M. Cloutier: Oh, oui, certainement.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Et le cabinet?

M. Cloutier: Oui.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Il y a aussi les droits sur les concessions compris dans le revenu, à ce que je vois; et je crois comprendre que les droits sur les concessions proviennent de soumissions. Il n'y a absolument aucun contrôle.

M. Cloutier: Parfois.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Parfois.

M. Cloutier: Les droits sur les concessions, sont déterminés d'habitude par soumissions régionales, sollicitées par l'administration régionale plutôt que par l'administration des aéroports. Cela se pratique parfois au niveau de l'aéroport dans les grands aéroports, mais pas dans les petites installations.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Nous ne parlons que de quatre aéroports ici, me semble-t-il.

M. Cloutier: La même méthode s'applique aux autres aéroports puisqu'ils fonctionnent de la même façon.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Mais ils ne sont pas parmi les aéroports du fonds renouvelable?

M. Cloutier: Non, il n'y a que quatre aéroports visés par le fonds renouvelable.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Est-ce que cela a pour effet de rendre le fonds renouvelable—qui comprend maintenant, si je comprends bien, les petits aéroports également—d'en faire une sorte de pseudo-société de la Couronne?

M. Cloutier: Non, je ne le pense pas. L'intention est de leur fournir un système de comptabilité correspondant d'aussi près que possible au système commercial.

[Texte]

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): But is not the problem that is really at the root of the Auditor General's complaint that the system in effect authorizes expenditures beyond the control of those who are supposed to authorize the expenditures, i.e., Parliament?

Mr. Cloutier: I would not necessarily agree with that, sir. If you go back again to the form of the estimates—and I am looking at page 27-44—you have a complete breakdown of the past and forecast expenditures for the revolving fund, broken down by the revolving funds, as well as the revenues, coming down to a net. So, when the net amount is voted, the total information is before the committee and Parliament. And the same thing goes in vote netting.

If I can turn to page 27-26, you have in the first grouping the gross expenditures, followed by a series of revenues which are shown in quite a lot of detail. You have, just to give you an example, projected for 1976-77: Rentals, \$7 million; Concessions, \$11 million; Permits and Licences, \$1.7 million; Sales, \$1.5 million; Service Fees, \$28.5 million; Air Transportation Tax, \$20.6 million; Amounts Recoverable from Atmospheric Environment Service, \$8.3 million; Amounts Recoverable from Marine Program, \$18.7 million; Amounts Recoverable from Revolving Fund, in effect, \$14 million and Amounts Recoverable from Headquarters Program, \$875,000. So you have displayed in the estimates a total picture of the gross as well as the revenues; and, of course, what is voted is the net.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I note in the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975, expenditures of some \$300 million which, as far as I am aware, were not directly examined or authorized by Parliament. That is a sort of preamble. I would like to ask the question, sir of either Mr. Zittler or Mr. Meyers, just exactly what is it, then, that the Control Study is getting at? I hear that they do not like the use of revolving funds, and Mr. Cloutier says that it is essential.

Mr. Cloutier: I said that it is a very useful and desirable tool of management.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): All right. Then my question would be, why are we against it?

The Chairman: Mr. Clarke, I will ask Mr. Chatelain to respond to your query.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman. Perhaps I should repeat here what the position of the Auditor General has been on both vote netting and revolving funds in general terms.

• 1145

We agreed with the recommendations advanced by the Study of the Accounts of Canada, which were reviewed by this Committee. In essence, the Committee has recommended that vote-netting be abolished, insofar as transactions with third or outside parties are concerned; that vote-netting, though, be continued, insofar as transactions between government departments are concerned, so that Parliament does not have to vote the same funds twice for the same operation. Regarding revolving funds, it is a question of information of Parliament, the same as in vote-netting, a question of visibility. The Study of the Accounts of Canada did not recommend that the revolving fund be abolished, nor have we supported this, but we have recommended, in line with the Study, that more informa-

[Interprétation]

M. Clarke (Vancouver Quadra): Mais ce qui incite l'auditeur général à se plaindre, n'est-ce pas que le système autorise des dépenses qui échappent au contrôle de ceux qui sont censés les approuver, soit le Parlement?

M. Cloutier: Je ne suis pas nécessairement d'accord sur ce point, monsieur. Si vous revenez au budget, à la page 27-45, vous y trouvez la ventilation complète des dépenses passées et des prévisions du fonds renouvelable, recoupées par fonds renouvelables et recettes, et parfaitement équilibrées. Au moment d'approuver les crédits, le Comité et le Parlement disposent de toute l'information, comme pour tout calcul définitif.

Si vous me permettez de revenir à la page 27-27, vous y verrez les dépenses brutes et les recettes ventilées, par poste. A simple titre d'exemple, les projections de 1976-1977 sont ainsi décomposées: location, 7 millions de dollars; concessions, 11 millions de dollars; permis et licences, 1,7 million de dollars; ventes, 1,5 millions de dollars; frais de service, 28,5 millions de dollars; taxes sur les transports aériens, 20,6 millions de dollars; montants recouvrables du Service d'environnement atmosphérique, 8,3 millions de dollars; montants recouvrables du Programme de la marine, 18,7 millions de dollars; montants recouvrables du Fonds renouvelable, 14 millions de dollars; et montants recouvrables du Programme de l'administration centrale, \$875,000. Vous avez donc, dans le budget principal, un tableau complet des dépenses et recettes brutes et du crédit net approuvé.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, les comptes publics de l'exercice financier terminé le 31 mars 1975, indiquent 300 millions de dollars de dépenses qui n'auraient pas été directement examinées ou autorisées par le Parlement. J'aimerais maintenant demander à M. Zittler ou à M. Meyers à quoi exactement vise l'étude sur le contrôle? Je crois comprendre qu'ils ne sont pas très en faveur du fonds renouvelable et M. Cloutier l'estime indispensable.

M. Cloutier: J'ai dit que c'était un instrument utile de gestion.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Très bien. Alors pourquoi nous y opposer?

Le président: Monsieur Clarke, je vais demander à M. Chatelain de répondre à votre question.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président. Je devrais peut-être réaffirmer la position de l'auditeur général quant à l'équation nette et au fonds renouvelable dans ces termes généraux.

Nous avons accepté les recommandations faites par le groupe d'étude des Comptes publics du Canada, révisées par votre Comité. Essentiellement, le Comité a recommandé d'abolir la péréquation des crédits dans la mesure où les transactions engagent une tierce partie ou une partie de l'extérieur, quoique le régime d'égalisation puisse être maintenu pour les transactions intergouvernementales, afin que le Parlement ne soit pas tenu de voter deux fois des crédits destinés à une même opération. Le fonds renouvelable, comme l'uniformisation des crédits, soulève la question de l'information au Parlement et de la visibilité. L'étude des Comptes publics n'a pas recommandé l'abolition du fonds renouvelable et ne l'a pas non plus appuyé, mais nous avons recommandé, conformément à l'étude, un

[Text]

tion be presented, in another manner, through the Estimates, so that Parliament does know, at the time, what it is really voting. Generally, this is the stand that has been taken. I think the problem that has come up concerns the use made of the revolving fund, or the basic information that is being included in the reports on the revolving fund, and in the Estimates. This is our real complaint here. Mr. Zittler indicated, earlier, some of the specific items with which we disagreed, in the use of the revolving funds for the airports. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): May I come back a little later?

The Chairman: Yes. Mr. Cafik, second round.

Mr. Cafik: I have been thinking about this, and I think that the really hard question was the last one Mr. Clarke put, what really are we trying to get at. I am not entirely satisfied with the answer of the Auditor General's department. It seems to me, on the surface at least, that this revolving fund, as it now operates, would show an astute member of Parliament, who looked at the Estimates, that the operation of airports was a losing proposition, in terms of the money being brought in and the money being paid out. That is a very important thing for us to know. I get a little bit concerned, if I understand you properly, that, if you take the ordinary Estimates, and you pay for Pickering and pay for Mirabel or for whatever, and you extract out of the revolving fund these particular major expenditures, we could end up deluding ourselves into thinking that the revolving fund is paying for the operation of airports when, in fact, it is not. I am inclined to think, if my understanding is correct, that the suggestion of the Auditor General might make the thing more difficult for members of Parliament, as opposed to clarifying it. Perhaps you might address yourself to that for a moment.

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman. As I said, it is a question of information. It is a question of informing Parliament. Here, we are not talking about one revolving fund, we are talking about several revolving funds. There is one revolving fund per airport, so that there is no question of one airport revolving fund subsidizing another airport. It is a question of information, it is a question of visibility. We felt that the information that was being supplied, through these revolving funds, was not sufficient for the information of Parliament, that perhaps it could be misleading. Perhaps, for instance, the rates charged should be revised to more accurately reflect costs, on a per airport basis. Mr. Zittler might want to, or Mr. ...

Mr. Cafik: I agree with what you are saying, but I do not think that what you are saying is what you said earlier. If, for instance, you want to make sure that the bottom line in the operation of a given airport is either a profit or a loss position, then you want to make sure that all the expenditures related to that one airport are in there, so that you get an accurate reflection. Now, you introduced a new element that I did not understand; these revolving funds are related to individual airports. I want to find out, first, if that is true, or is there one revolving fund covering all four of these airports? Maybe I could get that answer before I pursue it.

[Interpretation]

supplément d'information sous une autre forme, au moyen du budget principal, afin que le Parlement sache exactement quels sont les crédits qu'il approuve. C'est notre position générale, et je pense que la difficulté porte plutôt sur l'administration du fonds renouvelable ou l'information élémentaire comprise dans les rapports concernant le fonds renouvelable et dans le budget principal. C'est notre véritable sujet de plainte. M. Zittler a indiqué tantôt les points particuliers au sujet desquels nous n'étions pas d'accord relativement à l'utilisation du Fonds renouvelable des aéroports. Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Me permettez-vous de revenir un peu plus tard?

Le président: Oui. Monsieur Cafik, au deuxième tour.

M. Cafik: J'ai réfléchi à la question et je pense que le point vraiment difficile est celui que M. Clarke a soulevé, c'est-à-dire à quoi voulons-nous en venir. Je ne suis pas entièrement satisfait de la réponse donnée par le bureau de l'auditeur général. Il me semble, du moins dans son aspect superficiel, que ce fonds renouvelable, tel qu'il fonctionne présentement, révélerait à un député astucieux qui examinerait le budget principal, que l'exploitation des aéroports n'est pas rentable, ne rapporte pas d'argent, et qu'elle en perd. Il est très important que nous le sachions. Je m'inquiète un peu, si je vous comprends bien, en pensant qu'il nous prenons des crédits ordinaires pour payer Pickering et Mirabel ou ce que vous voudrez, et que ces dépenses importantes soient imputées au compte du fonds renouvelable, nous finirons par croire que le fonds renouvelable paie l'exploitation des aéroports sans que cela soit vrai. Je suis porté à croire que la suggestion de l'auditeur général pourrait rendre leur tâche encore plus difficile aux membres du Parlement plutôt que de la simplifier. Peut-être pourriez-vous en parler un moment.

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président. Je le répète, c'est une question d'information, d'information du Parlement. Nous ne parlons pas ici d'un fonds renouvelable mais de plusieurs fonds renouvelables. Il y a un fonds renouvelable pour chaque aéroport, et il ne peut donc être question que le fonds renouvelable d'un aéroport en subventionne un autre. C'est une question d'information, de visibilité. Nous avons estimé que l'information fournie au moyen de ces fonds renouvelables ne suffisait pas pour renseigner le Parlement, que cela pouvait être trompeur. Il se peut, par exemple, que les taux imposés exigent d'être révisés pour refléter plus exactement les coûts par aéroport. M. Zittler voudrait peut-être, ou M. ...

M. Cafik: J'admets ce que vous dites, mais je ne pense pas que ce soit ce que vous disiez tantôt. Si, par exemple, vous voulez vous assurer que le solde du bilan d'un aéroport est nettement créditeur ou débiteur, vous voulez vous assurer aussi que les dépenses correspondent à celles de cet aéroport afin d'avoir une idée nette. Vous avez introduit un nouvel élément que je n'ai pas très bien saisi; ces fonds renouvelables ont rapport individuellement aux aéroports. J'aimerais d'abord savoir si cela est exact ou si un fonds renouvelable englobe les quatre aéroports? Je devrais peut-être attendre la réponse avant de continuer.

[Texte]

Mr. G. R. MacGougan (Assistant Deputy Minister, Finance, Transport Canada): Yes, Mr. Chairman. There is one revolving fund which covers all four airports.

• 1150

Mr. Cafik: If that is true, then surely we as parliamentarians want to know whether in fact that revolving fund is paying for the operation of the airport out of the fees that it receives.

Now, if you are going to have a revolving fund internally because it is useful for management purposes, and that strikes me as being a sensible thing to do, if it is useful to you, why is that same information not useful to us to get that bottom line? I am beginning to wonder if, in fact, the recommendation brought forward by the Auditor General in this context is one that we ought to support.

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, I am sorry if I mislead the Committee a while ago when I said there were perhaps four revolving funds or one per airport. I guess I was misled by the fact that separate accounting is maintained for each airport to show the operations of different airports individually.

Coming back to the member's question as to what our recommendation is, perhaps that recommendation should be placed in perspective, exactly what it is we are complaining about here.

Mr. Cafik: Yes, that is what I am trying to get at and it is not coming through very clearly yet.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, perhaps I could ask Mr. Zittler if he could expand on this.

The Chairman: Mr. Zittler.

Mr. Zittler: Mr. Chairman, actually it has been verbalized a few times but perhaps I can try one more time.

Where you have a deficit in the revolving fund, that deficit being financed with further loans, on the public accounts we have as an asset advances to revolving fund. In reality the deficiency or the cash flow deficit does not reflect itself in the public accounts; the revolving fund is outside the public accounts. So you have advances to revolving fund. All right?

There is a further anomaly that is not serious but should be flagged as well. In the public accounts, all fixed assets are written down to \$1. Now if we carry the loans to the revolving fund, the underlying assets to the revolving fund are the airport properties. So in reality we are indirectly carrying fixed assets in the public accounts which is not a serious matter. But if we are going to have deficits financed from loans and these loans ever increase there must come a moment of truth, a moment of time where these loans are either going to have to be written off or something will have to be done to effect collection.

Now since this is an inter-loan from the Government of Canada to a department it can be written off by an order-in-council. What we are suggesting, in reality, is that for the revolving funds to become viable so that they can discharge their obligations to repay those loans, we are recommending that certain changes be made to make these airports self-sustaining and in fact the airport revolving fund itself a viable instrument.

[Interprétation]

M. G. R. MacGougan (sous-ministre adjoint, Finances, Transports Canada): Oui, monsieur le président, il s'agit d'un fonds renouvelable pour les quatre aéroports.

M. Cafik: Nous aimerions alors savoir si ce fonds défraie les coûts d'exploitation de l'aéroport grâce aux droits reçus.

Si vous établissez un fonds renouvelable pour la gestion, ce qui me semble raisonnable, pourquoi ces renseignements ne nous seraient-ils pas utiles aussi pour établir cette ligne du bas? Je commence à me demander en fait si la recommandation présentée par l'auditeur général doit recevoir notre appui.

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Je m'excuse si j'ai induit le Comité en erreur, il y a quelques instants, en indiquant qu'il y avait quatre fonds renouvelables, ou un par aéroport. Ce qui m'a trompé, c'est que l'on tient une comptabilité distincte pour chaque aéroport.

Pour en revenir à la question posée par le député quant à savoir qu'est-ce que nous recommandons ou, peut-être, de quoi nous plaignons-nous.

M. Cafik: Oui, c'est ce que j'aimerais savoir et, jusqu'ici, ce n'est pas très clair.

M. Chatelain: Peut-être que je pourrais demander à M. Zittler de vous donner plus de détails.

Le président: Monsieur Zittler.

M. Zittler: Monsieur le président, on l'a déjà indiqué quelques fois mais je pourrais essayer à nouveau.

Lorsque le fonds renouvelable accuse une insuffisance de fonds qui est comblée par d'autres emprunts, on trouve comme écriture, aux comptes publics, des avances au titre du fonds renouvelable. Le déficit de liquidité ne se retrouve donc pas lui-même dans les comptes publics car le fonds renouvelable n'en fait pas partie. Vous trouverez donc des avances pour le fonds renouvelable. D'accord?

Il existe une autre anomalie qui n'est pas grave mais qui doit être signalée aussi. Dans les comptes publics, toutes les immobilisations sont réduites à \$1. Si nous portons ces prêts au fonds renouvelable, les avoirs intrinsèques qui se trouvent dans le fonds sont les propriétés de l'aéroport. Par conséquent, nous transférons indirectement des immobilisations aux comptes publics, ce qui n'est pas une affaire bien grave. Mais si nous voulons alors financer grâce à des prêts découverts et que l'on augmente continuellement le montant de ces prêts, il arrivera un moment où il faudra récupérer ces prêts.

Vu qu'il s'agit d'un système interne de prêts au sein du gouvernement du Canada, il peut donc être radié par un décret du conseil. Nous proposons donc, afin que le fonds renouvelable puisse remplir ses obligations et rembourser ses prêts, quelques modifications afin que ces aéroports et leur fonds renouvelable deviennent autonomes et viables.

[Text]

We are not advocating the abolition of the revolving funds per se, we are flagging the situation where we feel the revolving funds will not remain a viable instrument under the heavy burden of a) accelerating costs; b) increased interest rates; and c) an increased operating cost at individual airports. So we are recommending several things in order to rectify the situation.

Mr. Cafik: Yes, but now I am less confused but more opposed I think to the position you have outlined. It seems to me that if that kind of suggestion were coming forward from the Department of Transport, we would all jump ten feet in the air.

If they were saying that we want this to be viable, therefore we will take out all the expenditures that we cannot recover rather quickly, they fudge the books if they do it. They have made it look as if it is viable but, in fact, they have just picked up the money with a different hand from a different pot.

I would much rather see this account carried where it had a deficit, which is pointed out here now, \$75-some millions last year, look at it and say: okay, the operation of these four airports, bearing in mind all the figures of cost that have been put into it, has resulted in a net loss of \$75 million. But under your kind of system it would seem to me that next year you would find that the four airports were viable, that they really matched the income with the expenditures, but they have picked up the \$75 million in another way out of the accounts and instead of having to writeoff a debt, they in fact made a gift. I cannot see that one is more preferable than the other from the standpoint of being able to identify what, in fact, is happening to the public purse.

• 1155

Is it not really better for us to know that this revolving fund operated at a \$75 million loss today than to think it operated at a break-even point and they picked up \$75 million from some other vote? Which is preferable, from the standpoint of the member of Parliament who really wants to address himself to whether these airports are in fact paying or not paying, to whether in fact the landing fees should be increased, et cetera?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, I guess we have to go back to the reason why there was a revolving fund created here in the first place. I suppose a revolving fund is opened when one wants to reflect the transactions in a commercial type of operation and where one expects that the revenues will meet the expenses. In the hypothesis the member is pointing out or suggesting, that perhaps the airports do not pay for themselves, do not carry their weight, I do not know why there would be, I cannot see a reason why there should be, a revolving fund in an instance like that. The expenditure of operating the airports could form part of the estimates, just like any other appropriation, and the revenues could be shown separately. There would not have to be a matching of revenue in the books per se in the estimates but the information could be given as well for the information of the members of Parliament.

Mr. Cafik: I suppose it really gets down to this: whether you want to show us all the calculations arriving at the bottom line in the estimates or whether we want to see the bottom line and then pursue the calculations. It seems to me that if we had the estimates showing all the calcula-

[Interpretation]

Nous ne préconisons pas l'abolition du fonds, mais nous voulons montrer que le fonds ne restera pas viable s'il doit supporter: a) des coûts croissants; b) des taux d'intérêt croissants; et, c) un coût d'exploitation croissant dans les aéroports. Nous préconisons donc plusieurs mesures pour remédier à la situation.

M. Cafik: Je crois que c'est plus clair maintenant, mais mon opposition grandit. Il me semble que si une proposition de ce genre nous était présentée par le ministère des Transports, nous sauterions tous en l'air de 10 pieds.

Si, en effet, le Ministère nous disait que l'on va supprimer toutes les dépenses que l'on ne peut pas rembourser rapidement, on arrangerait les écritures afin que les opérations aient l'air viables et l'on trouverait l'argent en un endroit différent.

Je préfère que le compte accuse un découvert que nous voyons ici, quelque 75 millions, l'an passé, et que ce déficit soit bien clair. Mais d'après votre système, on s'apercevrait l'an prochain que les quatre aéroports sont viables et que les dépenses sont équilibrées par les recettes et que l'on a trouvé 75 millions de dollars de quelque autre façon dans les comptes et qu'au lieu d'amortir une dette, en fait, on fait un cadeau. Je ne pense pas que ce système soit préférable à l'autre, qui nous permet de bien identifier ce qui se passe au point de vue argent public.

Ne vaut-il pas mieux qu'aujourd'hui ce fonds renouvelable fonctionne à perte, soit avec une perte de 75 millions de dollars, plutôt que de penser qu'il se solde, alors qu'il a réussi à trouver quelque 75 millions de dollars ailleurs? Ne pensez-vous pas que cette situation serait meilleure pour les députés qui veulent examiner la situation des aéroports et savoir si oui ou non ils sont rentables ou s'il faut augmenter les droits d'atterrissage, etc.?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Je crois qu'il faut en revenir à la raison pour laquelle on a créé à l'origine ce fonds renouvelable. On en crée un, je suppose, lorsque l'on veut faire des transactions de genre commercial et que l'on espère que les profits compenseront les dépenses. Dans ce cas que nous indique le député, où il laisse entendre que peut-être les aéroports ne font pas leurs frais, je ne vois pas pourquoi on a créé un fonds renouvelable. L'exploitation des aéroports pourrait entrer dans le budget au même titre que toute autre affectation de crédits, mais on pourrait indiquer les recettes séparément. Il n'y aurait pas besoin d'y avoir un solde dans les livres, dans le budget, mais les renseignements pourraient être fournis pour le bénéfice des députés.

M. Cafik: Ceci revient en somme à savoir si vous voulez nous montrer tous les calculs qui composent le budget ou nous montrer simplement la ligne du fond et continuer avec vos calculs. Il me semble que si l'on devait indiquer tous les calculs, le livre serait encore plus épais et plus

[Texte]

tions in this manner with everything, we would end up with a book of estimates much bigger, much more cumbersome and much more difficult for us to get a handle on. I would much rather see members of Parliament having to pursue the background to the bottom line that we see than to get the whole damn thing in front of us. We would never even be able to find the bottom line then. I think it is something that perhaps we want to look at a little bit more carefully.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, I believe this is being looked at at the moment. There is a study of the estimates being performed at the moment in consultation between the Treasury Board Secretariat and our own office, and recommendations will be brought forward to this Committee again.

Mr. Cafik: I think we as members of the Committee ought to have a look at it and find out whether we are getting what we want.

The Chairman: Thank you, Mr. Cafik. Mr. Towers.

Mr. Towers: Mr. Chairman, to follow up Mr. Cafik's questioning, what are the alternatives, actually, to this revolving fund? I can see a revolving fund operating in certain businesses where there is bookkeeping such that they could always at any one point in time find out where the business is at. But in a revolving fund I think it can be very misleading, and it is very difficult, I would think, for any corporation or any fund, if you will, properly to budget its account. If I could just sidestep that for a moment, Mr. Chairman, I could refer to one. The Farm Credit Corporation almost found themselves in that same position this year with the revolving fund they have. All of a sudden they find themselves in a box. I am just wondering what the alternatives are.

The Chairman: Mr. Cloutier.

Mr. Cloutier: The alternative could be vote netting, which would be in the line of vote netting that exists for the rest of the airports. Or it could be, as I think has been suggested by the Treasury Board study, straight appropriation accounting, with the revenue going directly to the Consolidated Revenue Fund. But in the last circumstance I think, personally, the information before Parliament is not as informative because those revenues would be shown as memoranda accounting; you have now in the current estimates, below the amount voted, an item that is referred to—you come down to total estimates and then you have some adjustments to reflect services provided by other departments and things like that.

In all my years in the Public Service I have never seen those items discussed in any parliamentary committee, so that I would much rather see the revenue reducing the bottom line. I think that is more informative, and again it provides that incentive to the manager. As I have indicated, this is really not a decision for the Ministry of Transport to make. Basically it is only a question of bookkeeping, whether you show the same figures, the same transactions, in this accounting system or that accounting system. I think I have indicated that for purposes of discharging my management responsibilities I will continue to maintain revenue accounting in relation to my expenditures.

Mr. Towers: Would it not make budgeting particularly more difficult this way?

[Interprétation]

encombrant. Je préfère que les députés cherchent à obtenir des explications plutôt que d'avoir tout devant nous. Car nous ne trouverions jamais cette ligne de fond.

M. Chatelain: Monsieur le président, je crois qu'on examine cette question actuellement. Il y a une étude qui est faite du budget avec l'aide du secrétariat du Conseil du trésor et de notre propre bureau, et des recommandations seront présentées à nouveau au Comité.

M. Cafik: Je crois que nous devrions examiner la question et voir si nous obtenons les renseignements que nous voulons.

Le président: Merci, monsieur Cafik. Monsieur Towers.

M. Towers: Pour continuer dans la même veine que M. Cafik, quelles seraient les autres solutions si l'on n'avait pas de fonds renouvelable? Je vois très bien l'utilité d'un tel fonds dans certaines entreprises où l'on peut toujours savoir quel est l'état comptable. Mais je crois qu'avec un fonds renouvelable, la situation peut être fort difficile à interpréter et qu'il est fort difficile d'établir convenablement son budget. Mais pour aborder un sujet connexe un instant, je pourrais indiquer que dans le cas de la Société du crédit agricole et de ce fonds renouvelable dont elle dispose, la situation a été presque la même cette année qu'ici. Tout d'un coup, elle s'est trouvée dans une impasse. Je me demande quelles seraient les solutions de rechange?

Le président: Monsieur Cloutier.

M. Cloutier: Une solution pourrait être la récupération des crédits, ce qui serait dans la ligne de ce qui se passe actuellement pour les autres aéroports. Ou, comme l'a préconisé l'étude du Conseil du trésor, il pourrait y avoir une comptabilité directe d'affectation de crédits, les profits allant directement au Fonds du revenu consolidé. Mais, dans ce dernier cas, je crois que les renseignements qui seraient fournis au Parlement ne seraient pas aussi complets, car ces profits seraient indiqués sous forme de comptabilité, sous forme de mémo. Dans le budget actuel, sous le montant voté, vous avez un poste, puis plus bas, vous avez un total, puis vous avez des rajustements pour indiquer les services fournis par d'autres ministères, etc.

Au cours de toutes mes années passées au sein de la Fonction publique, je n'ai jamais entendu discuter de ces postes au sein d'un comité parlementaire; donc, je préférerais de beaucoup que les recettes réduisent la ligne du bas. Je pense que c'est plus instructif et plus encourageant pour le directeur. Comme je l'ai mentionné, il ne s'agit pas vraiment d'une décision du ministère des Transports. Il s'agit plutôt d'une question de tenue de livres, que vous indiquez les mêmes chiffres, les mêmes projections, dans un système comptable ou dans un autre. Pour décharger l'administration de ses responsabilités, j'ai indiqué que j'allais continuer une comptabilité de revenus pour mes dépenses.

M. Towers: Est-ce que ce n'est pas plus difficile d'établir le budget de cette façon?

[Text]

• 1200

Mr. Cloutier: No. I think in terms of ease of operating an accounting system, possibly the simplest system is a straight budgetary system because it is straight cash accounting. There is no amortization of loans. There is no calculation of imputed interest or anything.

The Chairman: Mr. Francis.

Mr. Francis: Mr. Chairman, I have a few general comments. I note the reference to an organization manual for the department. Where does it stand?

Mr. Cloutier: This is just getting under way. What we have in mind here is to pull together under a single manual a statement of responsibilities and duties of all the senior managers in the department. This exists now in many manifestations. Statements of duties have been prepared for different purposes. We are in the process of recasting all these statements or job descriptions—I suppose that is the simplest way to describe it—and ensuring that there is consistency among them.

Mr. Francis: Surely this is a fundamental kind of document. Is it not?

Mr. Cloutier: I agree with you.

Mr. Francis: Does not every department give a certain priority in the preparation of this?

Mr. Cloutier: Yes, sir.

Mr. Francis: Really, how could you have a clear system of financial control without this kind of structure being defined?

Mr. Cloutier: This organization manual does not only address the financial control but the total . . .

Mr. Francis: I note there is a reference to a finance manual also.

Mr. Cloutier: That is right.

Mr. Francis: Is it in the same position?

Mr. Cloutier: That is further advanced. We expect to be publishing the manual this June.

Mr. Francis: Both of them?

Mr. Cloutier: No. The organization manual, I would expect, will be ready some time in the fall.

Mr. Francis: How long has the project been under way?

Mr. Cloutier: The organization manual? A matter of a month and a half, formally, in terms of getting a group of people to produce it.

Mr. Francis: Yet the recommendation was made a year ago.

Mr. Cloutier: The recommendation did not address itself to an organization manual. The recommendation addressed itself to the need to delineate and to clarify the organizational relationships, which we did in the course of the winter. In the course of the fall and the winter we made some organizational changes to clarify the operating versus the planning responsibilities of the various elements of the department. That had to be started before going into the massive job of preparing the organization manual.

[Interpretation]

M. Cloutier: Non. Pour faciliter les opérations dans un système comptable, la façon la plus simple est probablement un système de budget direct, car il suppose une comptabilité de caisse directe. Il n'y a pas d'amortissement de prêts. Il n'y a pas non plus de calculs de frais imputés ou autre chose.

Le président: Monsieur Francis.

M. Francis: Monsieur le président, j'ai quelques commentaires généraux. Je remarque que vous parlez de manuel d'organisation pour le Ministère. Où en êtes-vous?

M. Cloutier: Ce travail vient de commencer. Nous voulons rassembler, dans un même manuel, une déclaration de responsabilités et de fonctions pour tous les directeurs supérieurs du Ministère. Il en existe actuellement de différentes sortes. On a préparé des déclarations de fonctions pour répondre à différents besoins. Nous refondons maintenant toutes ces déclarations, ou plutôt ces descriptions d'emplois, je pense que c'est la façon la plus simple de décrire le travail, pour qu'il y ait plus d'uniformité.

M. Francis: C'est sûrement un document fondamental, n'est-ce pas?

M. Cloutier: Je suis d'accord avec vous.

M. Francis: Est-ce que chaque ministère n'accorde pas la priorité à un travail du genre?

M. Cloutier: Oui, monsieur.

M. Francis: Comment pouvez-vous vraiment avoir un système de contrôle financier clair sans que ce genre de structure soit bien définie?

M. Cloutier: Ce manuel d'organisation ne s'adresse pas seulement au contrôle financier mais à l'ensemble . . .

M. Francis: Je vois que vous parlez également d'un manuel financier.

M. Cloutier: C'est exact.

M. Francis: Est-il au même stage?

M. Cloutier: Il est plus avancé. Nous espérons le publier en juin.

M. Francis: Les deux?

M. Cloutier: Non. Le manuel d'organisation sera prêt vers l'automne.

M. Francis: Depuis combien de temps ce projet est-il en cours?

M. Cloutier: Le manuel d'organisation? Nous avons rassemblé un groupe de personnes, il y a environ un mois et demi, pour ce travail.

M. Francis: Et pourtant la recommandation a été faite il y a environ un an.

M. Cloutier: La recommandation ne concernait pas le manuel d'organisation. Elle parlait surtout de la nécessité de délimiter et de préciser les rapports organisationnels, ce que nous avons fait au cours de l'hiver. Pendant l'automne et l'hiver, nous avons fait des changements organisationnels pour mettre un peu d'ordre dans les responsabilités opérationnelles par rapport aux responsabilités de planification de divers éléments du Ministère. Il fallait commencer par cela avant d'entreprendre cet important travail qu'est la préparation du manuel d'organisation.

[Texte]

Mr. Francis: For a department as large and as complex as this one, I would think it would be an important thing. Certainly it would help the members of Parliament trying to figure out who is responsible for various things.

Mr. Cloutier: I assure you I would have found it helpful when I came to the department last year, had it existed. It is as a result of its non-existence that it is getting done.

Mr. Francis: Very good.

I note there have been certain difficulties in trying to deal with the problem of user fees, needing legislative authority, for example, to seize assets and to impose interest penalties for overdue accounts and so on. I note also there is a reference to the fact that legislative amendments are being prepared. Would you like to comment on that?

Mr. Cloutier: This is on imposing interest on overdue accounts and seizing?

• 1205

Mr. Francis: Reference to an amendment of the Aeronautics Act is involved among other things. I presume possibly other statutes.

Mr. Cloutier: I did not catch your last sentence.

Mr. Francis: Possibly other statutes also.

Mr. Cloutier: Well there is authority for the seizure of vessels now but to my knowledge it has not been used this year. There has not been a requirement for it.

With respect to the Aeronautics Act, these legislative amendments are ready and they are simply waiting on a very long list of candidates for time on the parliamentary table, sir. I would hope that they would surface in the fall.

The Chairman: Thank you, Mr. Francis. Mr. Cafik followed by Mr. Clarke.

Mr. Cafik: Yes. I have some questions on the Maritime Pollution Claims Fund. I note that on page 297 of the studies report there are three recommendations. Two of them seem to be self-evident from the Auditor General's standpoint.

establish the right of the Crown to audit shipper's records,

That is important so that you can do the job properly. That seems to be quite within the area that you should be concerned with as the Auditor General. Second:

clarify the definition of "oil" cargoes

That seems to me that it might be a problem in terms of administration too, but I am really at a loss as to the first recommendation that is made which states:

establish a ceiling on the Fund, exclusive of interest earned,

Now that seems to me to be a question that is not related to the control of government expenditures, but really to policy—as to what level of funds ought to be in this particular account. I am at a considerable loss as to why the Auditor General would make a recommendation which is clearly of a policy nature and not in any way to my knowledge related to the function of the Auditor General. Perhaps you might comment on that. What internal accounting procedures or controls would in any way be affected by the size of the fund?

[Interprétation]

M. Francis: Pour un ministère aussi important et aussi complexe que celui-ci, je pense que c'est essentiel. Cera sera également utile pour les députés qui essaient de savoir qui est responsable pour diverses choses.

M. Cloutier: Je vous assure que cela m'aurait beaucoup aidé lorsque je suis arrivé au ministère l'an passé. C'est parce qu'il n'y en avait pas, que nous avons décidé de l'entreprendre.

M. Francis: Très bien.

Je remarque que vous avez certaines difficultés avec le problème des droits d'utilisation, et qu'il vous faut une autorité législative, par exemple, pour saisir les biens et imposer des amendes d'intérêt pour les comptes dû. Je vois également que vous êtes en train de rédiger des amendements législatifs. Voulez-vous nous en parler?

M. Cloutier: Vous parlez d'imposer des intérêts pour les comptes dûs et la saisie de—?

M. Francis: Vous avez mentionné un amendement à la Loi sur l'aéronautique entre autres choses. Je suppose qu'il y a aussi d'autres lois.

M. Cloutier: Je n'ai pas compris la fin de votre phrase.

M. Francis: Il y a probablement d'autres lois également.

M. Cloutier: Il existe une autorité pour la saisie des navires maintenant, mais à ma connaissance, on ne s'en est pas servi cette année. Il n'a pas été nécessaire de le faire.

Pour ce qui est de la Loi sur l'aéronautique, ces amendements législatifs sont prêts et attendent simplement à la suite des autres d'être déposés au Parlement. J'espère qu'ils feront surface à l'automne.

Le président: Merci, monsieur Francis. M. Cafik a la parole, suivi de M. Clarke.

M. Cafik: J'ai quelques questions concernant la Caisse des réclamations de la pollution maritime. Je remarque, à la page 326 de l'étude, qu'il y a trois recommandations. Deux semblent évidentes, du point de vue de l'auditeur général.

établir le droit de la Couronne à vérifier les registres des expéditeurs,

C'est important pour faire le travail convenablement. Et c'est une question à laquelle l'auditeur général doit s'intéresser. Deuxièmement:

clarifier la définition des cargaisons de «pétrole»

Il me semble que cela pose un problème du point de vue administration également, mais je ne comprends pas très bien la première recommandation où l'on dit:

soumettre la Caisse à un plafond, compte non tenu des intérêts gagnés,

Il me semble que cette question n'a pas du tout trait au contrôle des dépenses gouvernementales, mais en réalité, c'est plutôt une question de politique que d'établir le niveau des fonds pour ce compte particulier. Je ne comprends pas du tout pourquoi l'auditeur général fait cette recommandation, qui est vraiment de nature politique et pas du tout, à mon avis, reliée au rôle de l'auditeur général. Vous voudrez peut-être me répondre à ce sujet. Quelles méthodes comptables internes ou quels contrôles seraient de quelque façon affectés par l'importance de la Caisse?

[Text]

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman. We commented on the operation of this fund in our report in the previous year, especially regarding the control or the lack of control on the funds that were accumulated in this fund.

Now regarding the ceiling I think it was just a comment in spite of the recommendations. We did not see this as a matter of policy at the time. There had been no claim on the fund itself. There had not been any claim on the revenues of the fund itself, and the revenues seemed to be accumulating without any expenditures being incurred at all. Therefore we thought, in order to control this fund at a certain level, that perhaps a ceiling should be determined in time.

Mr. Cafik: Yes, but it seems to me that it is clearly a policy matter. I do not know that the Auditor General really ought to concern himself with how much money ought to be in there. An oil spill could go into hundreds of millions of dollars and it would seem to me appropriate for the Government of Canada to have a fund that is too high than to have one that is too low. At the present moment with some \$30 million, I gather, in that fund it does not seem to me to be a very large sum of money. In any event I simply have made the point and I would hope that it would be taken into account that we have an enormous amount of work to do, as the Public Accounts Committee, relating to the control of expenditures, to see that things are done properly, money spent wisely and so on, and it seems to me to be inappropriate for this Committee to concern itself with a policy matter such as that.

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, perhaps I should point out it was not the intention of the Auditor General to suggest a certain ceiling—an amount. The Auditor General just suggested that a ceiling be determined without determining the amount itself. There was no suggestion . . .

Mr. Cafik: But why would he suggest that?

Mr. Chatelain: There was no suggestion . . .

Mr. Cafik: For what reason?

Mr. Chatelain: There was no suggestion to the effect that the ceiling or the amount would be set high or low or whatever.

Mr. Cafik: Why should the Auditor General care whether there is a ceiling or not? Does it affect his function or the control of accounts?

• 1210

Mr. Chatelain: Yes. In verifying a fund where revenues are being brought into the fund without any expenditure, one would ask himself: is there a time when collections should stop?

Mr. Cafik: But why should they stop if it is owing under the law?

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, I cannot answer that.

Mr. Cafik: Okay, I think I have made my point.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président. Nous avons parlé de cette caisse dans notre rapport, l'an passé, surtout du contrôle ou de l'absence de contrôle sur les fonds accumulés dans cette caisse.

Je pense que cette question de plafond n'était qu'un commentaire en dépit des recommandations. Nous n'avons pas vu cela comme une question de politique à ce moment-là. Il n'y a pas eu de réclamation concernant la Caisse. Il n'y en a pas eu sur les revenus de la Caisse, et les revenus semblent s'accumuler sans qu'il y ait de dépenses. Par conséquent, nous avons cru, pour contrôler cette caisse à un certain niveau, qu'il faudrait peut-être établir, à un certain moment, un plafond.

M. Cafik: Oui, mais il me semble que ce soit clairement une question de politique. Je ne crois pas que l'auditeur général doive s'intéresser à la somme d'argent qu'il y a dans la Caisse. S'il y a un déversement de pétrole et qu'il en coûte des centaines de millions de dollars, il me semblerait approprié que le gouvernement du Canada ait un fonds qui soit trop élevé plutôt que trop bas. Pour le moment, il y a quelque 30 millions de dollars, dans cette caisse, et il ne me semble pas que ce soit une somme d'argent trop importante. De toute façon, je voulais soulever cette question et j'espère que vous tiendrez compte du fait que nous avons une somme énorme de travail à faire au Comité des comptes publics au sujet du contrôle des dépenses, pour que les choses soient faites convenablement, que l'argent soit dépensé sagement. Il ne me semble pas convenable que le Comité étudie des questions de politique comme celle-là.

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, j'aimerais souligner que ce n'était pas l'intention de l'auditeur général de proposer un plafond. Il n'a fait que suggérer qu'il fallait déterminer un plafond, sans établir de montant. Il n'y a pas eu de suggestion . . .

M. Cafik: Mais pourquoi en suggérerait-il?

M. Chatelain: Il n'y a pas eu de suggestion . . .

M. Cafik: Pour quelle raison?

M. Chatelain: Il n'y a pas eu de suggestion pour que le plafond ou la somme d'argent soient établis à un niveau élevé ou bas.

M. Cafik: Pourquoi l'auditeur général s'inquiète-t-il qu'il y ait un plafond ou non? Est-ce que cela affecte son rôle ou le contrôle des comptes?

M. Chatelain: Oui. Lorsqu'on examine un fonds dont les recettes continuent de s'accumuler sans jamais qu'il y ait de dépenses, on se demande: y a-t-il un moment où la perception devrait cesser?

M. Cafik: Mais pourquoi cesserait-elle si l'argent est dû aux termes de la loi?

M. Chatelain: Monsieur le président, je ne peux pas répondre à cela.

M. Cafik: Bon, je pense avoir établi ce que je voulais établir.

[*Texte*]

The Chairman: I think we should address ourselves to matters of concern to the Public Accounts Committee, not policy questions, which are beyond our competence at this time. That seems to me to be a highly technical question. Are there any further questions, Mr. Cafik, on that point?

Mr. Cafik: No, that is fine, thank you.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. Following up on what Mr. Francis said, I would like to ask, since we have Mr. McGimpsey here,—has the Treasury Board reviewed the new manuals that are going to be published, and is Treasury Board satisfied with the contents therein?

The Chairman: Mr. McGimpsey.

Mr. McGimpsey (Treasury Board Secretary): Mr. Chairman, we have not as yet reviewed the new manuals. We have reviewed various sections of the manual as we carried out our evaluation of Transport, and we will be back into Transport again early next year to carry out an evaluation. At that time we will look at the manual. We have an evaluation program whereby we visit each department and agency. We visited the Ministry of Transport twice for various aspects of financial administration, and at that time we recommended that there be such a manual. As we go in we follow up to see whether the manual has been completed and whether it meets the requirements of Treasury Board policy.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Well then, to Mr. Cloutier, Mr. Chairman, is the department in the position of producing a manual without knowing whether it will be meeting the Treasury Board requirements?

Mr. Cloutier: The manual is produced in relation to the over-all directives from the manual from the Treasury Board. We are confident that what we are putting out will be in keeping with the Treasury Board directives. As has been indicated, various chapters have been reviewed, and as soon as the whole thing is published, off it will go to the Treasury Board. If the Board, in its wisdom, thinks we are off-base, we will have discussions and, if we are really off-base, we will correct our manual.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): It just seemed a little backward, Mr. Chairman. I thought they might have gone that route first. Mr. McGimpsey wants to add something.

Mr. McGimpsey: Treasury Board has a policy document that sets the basic framework for financial administration in government, and so the starting point has been that document. Departments develop their detailed procedures; their detailed systems, taking into account what Treasury Board has already issued, so it is not a backward step. And then we go in to make sure that, in fact, they have complied with the policy that we have set.

[*Interprétation*]

Le président: Je pense que nous devrions nous en tenir aux questions qui concernent le Comité des comptes publics, et non aux questions de politique, qui outrepassent notre mandat pour l'instant. La question que vous venez de poser, monsieur Cafik, me semble bien trop technique. Avez-vous d'autres questions à poser à ce même sujet?

M. Cafik: Non, ce sera tout, merci.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président. Poursuivant le même ordre d'idée que M. Francis, j'aimerais demander, profitant de la présence de M. McGimpsey, si le Conseil du trésor a examiné les nouveaux manuels qui vont être publiés et si le Conseil est satisfait de leur contenu?

Le président: Monsieur McGimpsey.

M. McGimpsey (secrétariat du Conseil du trésor): Monsieur le président, nous n'avons pas encore examiné les nouveaux manuels. Nous avons examiné diverses sections du manuel à mesure que nous effectuons notre évaluation du ministère des Transports, et nous retournerons au ministère des Transports au début de l'année prochaine, afin d'y affectuer une évaluation. A ce moment, nous étudions le manuel. Nous avons un programme d'évaluation aux termes duquel nous rendons visite à chaque ministère et organisme. Nous avons rendu visite au ministère des Transports, deux fois, pour des aspects divers de l'administration financière et, à cette époque, nous avions recommandé qu'il existe un manuel de ce genre. Nous comptons donc poursuivre la question et voir si le manuel a été terminé et s'il satisfait aux exigences de la politique du Conseil du trésor.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Eh bien, monsieur le président, j'aimerais demander à M. Cloutier si le Ministère est capable de produire un manuel sans savoir si ce dernier satisfera aux exigences du Conseil du trésor?

M. Cloutier: Le manuel est produit en fonction des directives globales du Conseil du trésor. Nous sommes certains que le manuel que nous produirons satisfera à ces directives. Comme cela a été dit, divers chapitres ont été examinés, et aussitôt le manuel publié, il sera envoyé au Conseil du trésor. Si le Conseil, dans sa sagesse, pense que nous avons erré, nous en discuterons; si nous avons vraiment eu tort, nous corrigerons notre manuel.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Il me semble que l'on procède à l'envers, monsieur le président. Je pense que l'on pourrait prendre ce chemin d'abord. M. McGimpsey semble vouloir ajouter quelque chose.

M. McGimpsey: Le Conseil du trésor a publié un document qui établit le cadre fondamental de travail de l'administration financière au sein du gouvernement; on s'est donc d'abord basé sur ce document. Les ministères élaborent leurs procédures détaillées et leurs systèmes détaillés en tenant compte des directives déjà publiées par le Conseil; nous ne travaillons donc pas à l'envers. Ensuite, nous nous rendons sur place afin de nous assurer qu'en réalité, la politique que nous avons établie a bel et bien été observée.

[Text]

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): All right.

Mr. Chairman, in dealing with the financial organization recommendations, which are on page 2 of our precis, pages 291 and 292 of the Supplement, I notice that Mr. MacGougan has signed in the Public Accounts as Director of Finance, Air, but today I think he has been introduced as something slightly different from that. Is Mr. MacGougan the Chief Financial Officer, or who is the Chief Financial Officer?

Mr. Cloutier: Mr. Chairman, the Chief Financial Officer in the department is the Assistant Deputy Minister of Finance. Mr. MacGougan has occupied that position since about January 1, 1976. Prior to this appointment he was the senior financial manager in the air administration.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): The comment of the Auditor General appeared to be that there were several different administrations, each with an independent system and with no senior financial officer, and Mr. MacGougan has now taken that post. Is that correct?

Mr. Cloutier: I would have to see the particular comment of the Auditor General to which you are referring, because there has been an Assistant Deputy Minister of Finance in the department for many years. The comment that the three administrations each has its own financial system is simply reflective of the fact that they are in very different businesses. The Air administration operates airports and airways; The Marine administration is really made of three separate elements, the seaway, the National Harbours Board, and the Canadian coast guard. Within the Marine Transportation Administration you have three different financial systems. The Surface Transportation Administration, again, has a completely different type of operation than the other two and, of course, its financial management system is tailored to its method of operation.

• 1215

To give you a simple example: the Air Transportation Administration has 14,000 man-years or thereabouts, if you include the drawing funds and the other airports; the Surface Transportation Administration has only about 250 employees. The Air Transportation Administration has operations in something like 90 locations, at the very least; the Surface Transportation Administration operates in Ottawa. I could not conceive of a single financial management system for such diverse operations.

In the Marine Transportation Administration, you have in effect two Crown corporations. Of course, the legislation under which they operate sets their financial management requirements, which are specific to their type of operations and, again, different from the accounting systems that apply to the third group in that administration, that is the Canadian Coast Guard.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, what I am referring to, is the statement here:

[Interpretation]

M. Clarke (Vancouver Quadra): Très bien.

Monsieur le président, j'aimerais traiter des recommandations portant sur l'organisation financière, recommandations énoncées à la page 3 du document qui nous a été remis, et aux pages 320 et 321 du supplément. Je remarque que M. MacGougan a signé, dans le rapport des comptes publics, en qualité de directeur des finances, transport aérien, mais qu'il nous a été présenté aujourd'hui sous un titre légèrement différent. M. MacGougan est-il le principal agent financier? Sinon, qui est cet agent?

M. Cloutier: Monsieur le président, le principal agent financier du ministère est le sous-ministre adjoint des finances. M. MacGougan occupe ce poste depuis le 1^{er} janvier 1976 environ. Avant sa nomination à ce poste, il était directeur financier supérieur de l'administration du transport aérien.

M. Clarke (Vancouver Quadra): D'après les commentaires de l'auditeur général, il semble qu'il existe plusieurs administrations différentes, chacune ayant un système indépendant et n'ayant pas d'agent financier supérieur; mais M. MacGougan occupe maintenant ce poste. Cela est-il exact?

M. Cloutier: J'aimerais voir l'observation précise de l'auditeur général dont vous parlez, parce qu'il existe un sous-ministre adjoint des finances, au Ministère, depuis bien des années. Le fait que chacune des trois administrations ait son propre système financier tient simplement compte du genre d'affaires très différentes dont s'occupent ces administrations. L'administration de l'air s'intéresse aux aéroports et aux routes aériennes; l'administration de la marine se compose en réalité de trois éléments distincts, la voie maritime, le Conseil des ports nationaux, et la garde côtière canadienne. Au sein de l'Administration des transports maritimes, il existe trois systèmes financiers différents. L'Administration des transports de surface dispose également d'un système de fonctionnement tout à fait différent de celui des deux autres administrations et, bien sûr, son système de gestion financière s'accorde à ses méthodes de fonctionnement.

Permettez-moi de vous donner un simple exemple: l'Administration des transports aériens a environ 14,000 années-hommes, si vous tenez compte des fonds de retrait et des autres aéroports; l'Administration des transports aérien exerce ses fonctions dans environ 90 endroits au moins; l'Administration des transports de surface est centralisée à Ottawa. Je ne peux pas concevoir qu'il existe un système de gestion financière uniforme pour des opérations si différentes.

Dans l'Administration du transport maritime, il y a, en fait, deux sociétés de la Couronne. Il va sans dire que les lois aux termes desquels elles fonctionnent établissent leurs exigences de gestion financière, exigences qui s'accordent à leur genre de fonctionnement et qui sont différentes des items de comptabilité qui s'appliquent au troisième groupe qui fait partie de cette administration, à savoir la Garde-côtière canadienne.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, je parle de l'observation que je vais vous lire:

[Texte]

... Proper functional relationships between the Assistant Deputy Minister Finance and the financial officers in the Administrations have not evolved with respect to...

... these various items (a), (b), (c), and (d). That is what I was referring to, and I would like to hear the Auditor General's comments on that. Also, whether the Auditor General did not expect to have some departmental comment on these four items of difference between the senior financial officer and the financial officers in the departments.

The Chairman: Mr. Zittler.

Mr. Zittler: Mr. Chairman, we have not indicated that there has not been a functioning Assistant Deputy Minister of Finance at any time. We have said that functional relationships have not evolved within the Department, with the result that each administration has developed its own financial system, independent of the ministry headquarters financial organization.

We feel the development communication of systems of financial administration should have a higher degree of commonality within the departments with regard to financial policy, although actual detailed procedures should continue to be the responsibility of each individual administration.

Where financial responsibilities for the department have been decentralized, it is imperative that strong functional direction and responsibility be maintained...

And we have identified (a), (b), (c), and (d), on page 2 of our précis, as areas that we feel should evolve.—The answer that was given to us by the Department, and I read the comments made in August.

The Department acknowledges an inadequacy in its documentation of the functional responsibilities...

It is true, they have not yet told us what is being done about guidance on organization, staffing and training, review of performance evaluations and review of budget priorities. We have been waiting for the manual to come out to see whether all these items are going to be covered. Hopefully, a copy will be made available to us when it is published.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman.

I would like to ask then, from page 5 of the précis, about the user charges. Perhaps Mr. Cloutier could tell us in what programs user charges are applied, how they determine the cost, and what is included in user charges in revenue statements and revenue shown in the Public Accounts?

[Interprétation]

Sur les plans suivants, il ne s'est pas créé de liens fonctionnels satisfaisants entre le sous-ministre adjoint aux Finances et les agents financiers des administrations...

Suivent les plans en question, (a), (b), (c), et (d). C'est de cela que je parle, et j'aimerais connaître les observations de l'auditeur général à cet égard. Je me demande également si l'auditeur général ne s'attendait pas que le Ministère fasse des observations au sujet de ces quatre différences entre l'agent financier supérieur et les agents financiers des ministères.

Le président: Monsieur Zittler.

M. Zittler: Monsieur le président, nous n'avons jamais indiqué qu'il n'y a pas eu de sous-ministre adjoint des Finances ou du moins une personne qui occupât ce poste à un moment quelconque. Nous avons dit que les liens fonctionnels n'ont pas évolué au sein du Ministère, ce qui a eu pour résultat l'élaboration de systèmes financiers différents, par chaque administration, systèmes qui sont indépendants de l'organisation financière du bureau central du Ministère.

Nous pensons que la communication en voie de développement des systèmes d'administration financière devraient entraîner un plus grand degré d'uniformité au sein des ministères pour ce qui a trait à la politique financière, bien que les procédures détaillées actuelles doivent continuer d'être la responsabilité de chaque administration individuelle.

Dans les cas où les responsabilités financières du ministère ont été décentralisées, il est essentiel que soient maintenues une forte direction et responsabilité fonctionnelles...

Et, à la page 3 de notre résumé, nous avons indiqué que les questions (a), (b), (c) et (d) constituaient des domaines où une certaine évolution était nécessaire. Le ministère nous a répondu, en outre:

Nous reconnaissons que la description officielle des responsabilités et liens fonctionnels... laissent à désirer.

Il est vrai que le Ministère ne nous a pas dit ce qu'il fait en vue d'obtenir des conseils au sujet de son organisation, de la dotation de personnel et de la formation, de l'étude des évaluations de rendement et de l'étude des priorités budgétaires. Nous continuons d'attendre la publication du manuel afin de voir si l'on va y traiter de toutes ces questions. Nous espérons qu'on nous fournira un exemplaire de ce manuel lorsqu'il sera publié.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président.

J'aimerais poser une question au sujet de la facturation des services, à la page 6 du document. M. Cloutier pourrait peut-être nous dire quels sont les programmes pour lesquels les services sont facturés, comment le coût est établi, et qu'est-ce qui est inclus dans les frais de services, dans les états de recettes et dans les recettes indiquées dans les comptes publics?

[Text]

The Chairman: Mr. Cloutier.

Mr. Cloutier: Again, sir, we would have to move from administration to administration. If we take the Air Transportation Administration first, I have read the list of different types of revenues that are included in that program, and they are listed at pages 27-26 of the Estimates. And the main source really is the landing fees, the terminal fees, which members will remember were increased April 1, 1976. It is within the plans of the department to revise and adjust these charges on an annual basis.

• 1220

In the surface administration the existing revenues really relate to the ferry services and again I think the members of the Committee will remember that these charges were adjusted not too many weeks ago. In the marine administration the seaway of course levies fees, and dockage charges and fees and I am sure the press coverage of the revisions to these charges that are currently under review will not have escaped the attention of the Committee.

The National Harbours Board operates as a Crown corporation and adjusts its wharfage and storage fees constantly. There are user charges in the Coast Guard in relation to the public harbours that are administered through the Coast Guard and are designed to recover the investment as well as the operating charges in these public wharves.

But generally speaking, Canada, just like most other nations of the world, have not pursued a user charge policy in the maintenance of the way. The maintenance of the way includes the laying of buoys and so on, the maintenance of channels, icebreaking services and so on. However, we are in the process of examining the opportunity of developing user charge techniques in these areas.

When one looks at user charges one must always bear in mind the economic situation of the industry that will bear those charges. Those charges have to be developed in effect in such a manner that they will not drive the business away and I am talking in the marine administration for instance driving the business away to American ports. So not only do we have to look at our own internal arrangements but we have to make sure that by not introducing too high charges you drive the business away. So it is a question of keeping an eye on our own thing as well as what is going on elsewhere and not in effect—what is the expression—cutting our nose to spite our face or something like that. It is not easy because inevitably whenever we are talking of user charges we try to do this in a responsible way and in a manner that in full consultation with the affected industry they understand the basis. Mind you, we are not kidding ourselves, it is always unpleasant and the industry always is unhappy but to the extent that through consultations and discussions we can explain the rationality of the user charges, it is a departmental policy to recover user charges as much as possible.

The other aspect of the user charge system is that works that are requested of us, which would really have only one main beneficiary, sometimes simply are not undertaken simply because we take the position that why should the Crown pay this if you are going to get 95 per cent of the benefit. If you want to undertake an agreement that you will reimburse the Crown for its costs, then we might do the job, but there we are getting back in vote nothing,

[Interpretation]

Le président: Monsieur Cloutier.

M. Cloutier: Encore une fois, monsieur, nous devons passer d'une administration à l'autre. Prenons d'abord l'administration des transports aériens; j'ai lu la liste des différentes recettes qui sont comprises dans ce programme; elles sont indiquées à la page 27-27 du Budget. Vraiment les droits d'atterrissage et droits d'utilisation des terminaux, droits qui, les députés s'en souviendront, ont été augmentés le 1^{er} avril 1976, constituent la source principale des recettes. Le Ministère compte réviser et ajuster ces droits annuellement.

Dans l'Administration des transports de surface, les recettes existantes ont trait aux droits de passage, et je rappelle aux membres du Comité que ces droits ont été modifiés il y a à peine quelques semaines. Dans l'Administration du transport maritime, bien sûr, la voie maritime impose des tarifs et des droits d'utilisation des docks, et je suis certain que les reportages de presse sur l'étude de la modification de ces droits n'aura pas échappé à l'attention des membres du Comité.

Le Conseil des ports nationaux fonctionne en qualité de société de la Couronne et modifie constamment ces droits d'utilisation des quais et d'entreposage. La Garde côtière facture des frais ayant trait aux ports publics qu'elle administre; elle est chargée de récupérer l'investissement ainsi que les coûts d'exploitation de ces quais publics.

Mais, en général, le Canada, comme la plupart des autres nations du monde, n'exige pas de droits pour entretenir la voie maritime. Cet entretien comprend l'installation de bouées et ainsi de suite, l'entretien des canaux, des services de brise-glace, etc. Toutefois, nous sommes en train d'examiner l'opportunité d'élaborer des techniques de facturation des services dans ces domaines.

Lorsqu'on étudie la question de services facturés, il faut toujours tenir compte de la situation économique de l'industrie à qui ces frais sont imposés. Ces droits doivent, en fait, être conçus de manière à ne pas éloigner l'industrie; je pense, par exemple, à l'Administration du transport maritime qui risquerait de voir les navires préférer les ports américains. Nous devons donc non seulement nous occuper de nos propres dispositions internes mais également nous assurer que les frais imposés ne vont pas décourager l'industrie. Il s'agit donc de surveiller la situation intérieure et extérieure et, surtout, ne pas prendre le risque de couper les ponts. Cela n'est évidemment pas facile parce que nous essayons d'imposer ces frais d'une manière responsable et en consultant constamment l'industrie touchée, afin qu'elle comprenne les raisons de notre comportement. Évidemment, nous ne nous faisons pas d'illusions et savons parfaitement que l'industrie sera quand même mécontente; mais dans la mesure où nous pouvons justifier raisonnablement les frais facturés, la politique du Ministère est de récupérer autant de frais que possible.

Il existe un autre aspect de la facturation des services; les travaux qui nous sont demandés, et qui n'entraîneraient en somme que la présence d'un seul bénéficiaire, ne sont simplement pas entrepris parce que nous sommes d'avis que la Couronne n'a pas à verser d'argent si c'est un organisme privé qui va tirer 95 p. 100 des bénéfices. Si une société est prête à signer un accord en vertu duquel elle remboursera la Couronne, nous serions peut-être disposés

[Texte]

which I think is not a bad idea. I can take one example and I would ask members of the Committee not to press me because there is, I suppose, a certain amount of confidentiality as we were dealing with a given commercial concern. They asked us to do a piece of work that would have cost \$17 million and they would have been the only users for as far in the future as we could see; and we said to them it would be a beautiful piece of work to do but if they want to reimburse us we will do it; if they do not, they will have to do it themselves or it will not get done. They decided that the \$17 million was not really worth their effort so why should it have been worth our effort under those circumstances. After discussion we parted good friends but we did not spend \$17 million.

The Chairman: Thank you, Mr. Clarke. My last question—Mr. Francis.

• 1225

Mr. Francis: No, go ahead.

The Chairman: Mr. Cafik.

Mr. Cafik: Yes. I am just delighted to see the caveats that have been entered into this argument about user pricing because it can be a very, very dangerous thing and particularly in the ports area. My understanding is, via the grapevine, that there is a proposal coming down eventually in legislative form called a new national ports policy. One thing that makes me nervous about what I have heard of that proposed policy from people in harbour commissions that have been in contact with me is their fear that we are so preoccupied with the user having to pay the bill that we are going to have to extract money out of industries in a community that use these ports to cover the capital cost of the land at its current value, not the value that it had originally when it was purchased, including the cost of land that was even donated to the Crown by municipalities.

I am just very pleased that you are expressing yourself in such a way that you think there are limits to this virtue of user pay the bill because we could wreck all the ports in this country rather quickly if we get carried away with that virtue that is being turned into a vice, I think in practice, in many cases.

Mr. Cloutier: To explain our approach there, we do not want to kill the goose that lays the golden egg but we would like to get the golden egg!

Mr. Cafik: You want to strangle it but not quite kill it!

Mr. Cloutier: I would not go quite that far.

The Chairman: Could I supplement that? There is a recommendation here; it states on page 294;

In particular, the Department should consider establishing a user charge for providing ice-breaker services to all vessels.

And in the departmental comment it states:

The feasibility of the establishment of user charges for ice-breaking services will be given careful consideration in the context of the recently announced Government Transportation Policy.

[Interprétation]

à faire les travaux; mais, de cette manière, nous n'obtenons rien sous forme de crédit, ce qui, à mon sens, n'est pas une mauvaise idée. Je veux bien citer un exemple, mais je demanderais aux membres du Comité de ne pas m'y forcer à cause de la nature confidentielle de l'information visant un établissement commercial en particulier. On nous a demandé de faire un certain ouvrage au coût de \$17 millions; cette entreprise devait être le seul usager d'après ce que nous pouvions prévoir. Nous leur avons dit que nous étions prêts à construire à condition d'être remboursés; sinon la firme doit le faire elle-même. Comme cette entreprise a estimé qu'il ne valait pas la peine de dépenser \$17 millions pour l'installation, nous avons jugé ne pas devoir faire une telle dépense nous-mêmes, vu les circonstances. Nous nous sommes séparés bons amis après cet entretien, mais nous n'avons pas dépensé \$17 millions.

Le président: Merci, monsieur Clarke. Le dernier sur la liste: M. Francis.

M. Francis: Non, allez-y.

Le président: Monsieur Cafik.

M. Cafik: Oui. Je suis enchanté de voir qu'on procède avec sagesse dans le cas des frais à récupérer des usagers car il pourrait être très, très risqué d'agir autrement surtout en ce qui a trait aux ports. La rumeur veut qu'on propose éventuellement une nouvelle politique des ports nationaux sous forme de projet de loi. Ce qui m'inquiète, ayant entendu parler de la politique proposée par des membres des commissions qui m'ont communiqué leurs craintes, c'est que nous nous préoccupions tellement de l'idée que l'usager règle les comptes que nous allons réclamer aux industries utilisant ces ports les frais d'immobilisation à leur valeur actuelle, non à la valeur au moment de l'acquisition, y compris le coût du terrain concédé à la Couronne par les municipalités.

Je suis heureux de vous entendre admettre qu'il y a des limites à la capacité de payer de l'usager, car nous pourrions détruire rapidement tous les ports du pays si nous allions exagérer.

M. Cloutier: Notre intention n'est pas de tuer la poule aux œufs d'or, mais nous voudrions certainement avoir l'œuf!

M. Cafik: Vous voulez simplement l'étrangler!

M. Cloutier: Nous n'allons pas jusque-là.

Le président: Pourrais-je ajouter un commentaire? Voici une recommandation qui se trouve à la page 323:

En particulier, le ministère devrait envisager la possibilité de faire payer les services de brise-glacé à tous les navires qui y font appel.

Et voici le commentaire du ministère:

Nous étudierons attentivement la possibilité de faire payer aux usagers les services de brise-glacé dans le cadre de la politique de transport que le gouvernement a récemment annoncée.

[Text]

I raise that as a supplement to the question posed by Mr. Cafik because this is a matter that comes up every spring in Atlantic Canada where we have adequate ports which do not require ice-breaking services, for example, at St. John, New Brunswick and at Halifax, Nova Scotia, to name two. The question arises as to the desirability of expending large amounts of public funds to break the ice in the St. Lawrence River, for example, when it would not be necessary if St. John and Halifax were utilized. What decision was reached on the recommendation of establishing a user charge for providing ice-breaker services?

Mr. Cloutier: We have not completed the examination of this, Mr. Chairman, and this indeed is a very difficult issue. Ice-breaking is not only carried out to maintain the way, so to speak; a very, very large objective in carrying out ice-breaking is flood control. And how do you charge for that? The other thing is that this has been traditionally a free government service and to introduce charges for ice-breaking could cause us precisely to strangle the goose or to give it a very bad neck!

The Chairman: Thank you, Mr. Cloutier. Thank you, gentlemen. Before we adjourn I have before me a letter from Mr. Williams, Deputy Minister, which reads:

• 1230

Further to my letter dated May 13, I am enclosing herewith 25 copies of our response (in both official languages) to the questions raised by Mr. Serge Joyal at the Meeting of the Standing Committee on Public Accounts on May 6, 1976.

Have I your approval to attach these questions and responses as an appendix to the *Minutes of Proceedings* of today's hearing?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you, gentlemen.

Our next meeting is on Thursday, May 27, 1976. As the Committee requested at last Thursday's meeting, we will have a 30-minute discussion on Chapter VII, Internal Audit, of the Supplement to the Annual Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons. The latter part of the meeting will deal with the Department of the Environment, Financial Management and Control Study, pages 179 to 184 of the Supplement.

As I advised the Committee on Thursday last, neither I nor your Vice-Chairman will be able to attend your Thursday meeting. After consultation with the Vice-Chairman, Mr. Joyal, it was decided that a member of the Committee, Mr. Clarke, of Vancouver-Quadra, will preside as Acting Chairman at the meeting.

I would also like to remind the members of the reception and buffet tomorrow at 12.30 p.m. in the Railroad Committee Room, 253-D, Centre Block. This has been arranged under the auspices of the Public Accounts Committee for the Executive Interchange personnel participating in the Financial Management and Control Study.

[Interpretation]

C'est une observation supplémentaire à la question posée par M. Cafik, car la question revient chaque printemps dans la région atlantique où nos ports n'ont pas besoin de services de brise-glace par exemple, à Saint-Jean, au Nouveau-Brunswick et à Halifax, en Nouvelle-Écosse, pour ne mentionner que ces deux-là. On se demande s'il est souhaitable de dépenser de grosses sommes d'argent à même les deniers publics pour les brise-glace sur le fleuve Saint-Laurent alors qu'ils ne sont pas nécessaires pourvu que l'on accoste à Saint-Jean ou à Halifax. Qu'a-t-on décidé au sujet de la recommandation d'imposer des tarifs à l'usager pour services de brise-glace?

M. Cloutier: Nous n'en avons pas terminé l'étude, monsieur le président, et la question est des plus complexe. Le brise-glace n'ouvre pas seulement la voie navigable mais sert aussi à freiner les inondations. Et comment exiger des droits pour cela? C'est en outre un service traditionnel fourni gratuitement par l'État, et imposer des tarifs de brise-glace pourrait précisément tuer la poule ou lui tordre le cou.

Le président: Merci, monsieur Cloutier. Merci, messieurs. Avant d'ajourner, je veux vous communiquer une lettre du sous-ministre, M. Williams:

Comme suite à la lettre que je vous ai adressée le 13 mai, je joins à la présente 25 exemplaires de notre réponse dans les deux langues officielles aux questions soulevées par M. Serge Joyal au cours d'une réunion du Comité permanent des comptes publics, le 6 mai 1976.

Me permettez-vous d'annexer ces questions et réponses en appendice aux procès-verbaux et témoignages de la séance d'aujourd'hui?

Des voix: D'accord.

Le président: Merci, messieurs.

Notre prochaine séance aura lieu le jeudi 27 mai 1976. Me rendant à la demande exprimée par le Comité lors de la séance de jeudi dernier, nous aurons une discussion de 30 minutes portant sur le chapitre VII, vérification interne du rapport annuel supplémentaire de l'Auditeur général présenté à la Chambre des communes. Nous traiterons en fin de séance du ministère de l'Environnement, Étude de la gestion et du contrôle financier, aux pages 257 à 262 du supplément.

Comme j'en ai averti le Comité jeudi dernier, ni le vice-président ni moi-même ne pourrions assister à la séance de jeudi. Après avoir consulté le vice-président, M. Joyal, il a été décidé qu'un membre du Comité, M. Clarke de Vancouver-Quadra, présiderait la séance à titre de président suppléant.

J'aimerais aussi rappeler aux membres la réception de demain à 12 h 30 alors qu'un buffet nous sera offert dans la salle du Comité des chemins de fer, 253-D de l'Édifice du centre, sous les auspices du Comité des comptes publics pour l'échange de personnel exécutif participant à l'étude de la gestion et du contrôle financier.

[Texte]

I would like to thank the Deputy Minister and his officials from the Department of Transport for being with us, as well as the Deputy Auditor General and his staff.

This meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interprétation]

Je désire remercier le sous-ministre et ses adjoints du ministère des Transports d'avoir comparu, de même que l'Auditeur général adjoint et son personnel.

La séance s'ajourne à l'appel du président.

APPENDIX "NNNN"

FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY PRELIMS RESPONSE WORKSHEET

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT MAY 1975DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT MAY 1976

MINISTRY SYSTEM

The "Ministry System", introduced in 1970 to promote a "cohesive unified management system, devoted to overall planning, development, policy formulation, program co-ordination and evaluation", has led to uncertainty in the Department regarding the roles of the components of the "Ministry of Transport" and the delegation of authority to manage programs.

The organizational structure should be formalized and communicated so that functional and line relationships between the components of the Department and "Ministry headquarters" are more clearly defined and communicated.

When it was introduced the "Ministry System" was fully documented and communicated to all components of the system. In a large, dynamic organization such as Transport it is perhaps inevitable that problems of coordination and communication will appear from time to time. The Ministry is currently reviewing its organization, policies and procedures and the comments of the Auditor General are being given careful consideration.

A Management Committee has recently been established to facilitate the formulation of policies and to make recommendations to the Minister for decision.

The Transportation Council, or a like group, should assert a role as the overall policy and decision-making body in the Department.

Since the time of the Auditor General's study, a number of organizational changes have taken place which are designed to improve functional and line relationships, the formulation of policy, and program coordination.

The organizational structure of the Department has been formalized and communicated. A Manual depicting the organizational structure of Transport Canada and the responsibilities and relationships of the principal departmental officers is in preparation.

No further comment.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSFINANCIAL ORGANIZATION

The modal Administrations have developed independent financial systems. Proper functional relationships between the Assistant Deputy Minister Finance and the financial officers in the Administrations have not evolved with respect to:

- (a) co-ordination of the design communication and maintenance of systems of financial administration,
- (b) guidance on organization, staffing and training of financial personnel,
- (c) review of performance evaluations of financial officers prepared by the managers to whom these financial officers report, and
- (d) review of budget priorities with regard to co-ordinating the total resources allocated to the Department.

The functional relationships between the Assistant Deputy Minister Finance and senior financial officers within the Administrations should be strengthened, clarified and formally documented.

DEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTS

The Department acknowledges an inadequacy in its documentation of the functional responsibilities and relationship between the financial officers of the Department that are implied in the day-to-day operations of its systems of financial administration. However, preparation of this documentation is well advanced and is expected to be completed by the end of the current calendar year.

Documentation which is to be included in the Department of Transport Financial Management and Policy Manual is now complete. It is expected that the Manual will be issued before the end of June 1976.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	DEPARTMENTAL COMMENTS	DEPARTMENTAL COMMENTS
<p>The "Ministry headquarters" financial organization should assert a challenge role in the preparation of Program Forecasts and Estimates.</p>	<p>A Programming and Evaluation group has been established within Ministry Headquarters which will concern itself with the continuing evaluation of Ministry Program plans and resource allocations and, as well, assert a challenge role in the preparation of Program Forecasts and Estimates.</p>	<p>No further comment.</p>
DELEGATION OF AUTHORITIES		
<p>Weaknesses were identified in the control of delegated financial authorities.</p>	<p>The Department's delegation of authority document has been amended to incorporate the referenced recommendations and has been included in a Ministry Financial Manual. Maintenance of specimen signature cards in conformity with Treasury Board guidelines has been implemented.</p>	<p>The Department's delegation of authority document, revised in accordance with Treasury Board directives and guidelines has been issued</p>
<p>The delegation of authorities should be revised in accordance with Treasury Board directives and guidelines giving specific attention to the following:</p>	<p>(a) formal delegation of authority to give commitment certificates under Section 25 of the Financial Administration Act,</p>	
<p>(b) a restriction that spending and payment authorities not be exercised by the same officer with respect to a particular payment,</p>		
<p>(c) communication of the delegation documents in a departmental financial manual, and</p>		
<p>(d) improvement of the system of establishing and maintaining specimen signature cards which should conform to Treasury Board requirements.</p>		

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

The Department should request that the Department of Supply and Services co-ordinate its regional spending delegation with those of the Department in order to facilitate effective processing of regional expenditures.

CONTROL OF CAPITAL CONSTRUCTION

The Marine Administration has encountered problems with respect to capital assets built by the Departments of Public Works and Supply and Services in the areas of interpretation of the Marine Administration's requirements and in the management of its financial resources.

The Marine Administration should form part of the planning teams dealing with capital assets being built for the Administration by the Departments of Public Works and Supply and Services.

DISTRIBUTION OF PAYROLL CHEQUES

In general, payroll cheques are distributed by personnel staff who are also responsible for payroll preparation.

The distribution of payroll cheques throughout the Department should be performed by Financial officers or others who have had no direct input into the payroll system.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Discussions which have taken place with the Department of Supply and Services regarding the need for compatibility of authority at the Regional level have resolved the problem to the satisfaction of the Department of Transport.

DEPARTMENTAL COMMENTS

D.S.S. has increased the level of delegation of authority of regional units to make them more compatible with departmental requirements.

No further comment.

Action is being taken to form project teams for all major projects; to include representatives of the Department of Transport as well as from the Departments of Public Works and Supply and Services.

Action is under way to implement pay distribution procedures as recommended

Procedures are now established which require payroll cheques to be controlled and distributed by financial personnel.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	DEPARTMENTAL COMMENTS	DEPARTMENTAL COMMENTS
<p><u>USER CHARGES</u></p> <p>Although the objectives of the various departmental programs are to provide services on a cost recovery basis to the maximum extent possible, this is difficult to achieve unless certain changes are made which would promote maximization and control of revenues.</p> <p>The Department should take appropriate action to provide for the seizure of debtors' assets and for the assessing of interest and penalties on overdue accounts receivable.</p>	<p>Authority to assess interest and penalties on overdue accounts receivable and to seize debtors' assets will require amendments to existing legislation. The Department is taking steps to introduce such measures where this is feasible and appropriate (i.e. in proposed amendments to the Aeronautics Act).</p>	<p>Amendments to the Aeronautics Act to permit assessment of interest on overdue accounts to permit seizure of debtor's assets have been approved for introduction to Parliament.</p> <p>Authority exists under the Harbours and Piers Act to seize debtor's vessels. This authority is applied at the discretion of the Department of Justice.</p>
<p>The Department should institute a system wherein all user charges in relation to the increasing cost of providing services and facilities will be reviewed annually. In particular, the Department should consider establishing a user charge for providing ice-breaker services to all vessels.</p>	<p>The Department agrees that annual reviews of user charges in relation to cost of services and facilities are appropriate and is currently undertaking such a study.</p> <p>The feasibility of the establishment of user charges for ice-breaking services will be given careful consideration in the context of the recently announced Government Transportation Policy.</p>	<p>A project is underway in the Air Administration to provide for comprehensive cost allocation and recovery planning including annual review of charges. The feasibility of the establishment of user charges for ice breaking services is still under departmental consideration.</p>

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

The Department should adopt a system of billing for all revenues as services are provided.

DEPARTMENTAL COMMENTS

The Department will endeavour to ensure that all revenue is billed as services are provided.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Departmental procedures normally require billing of revenue as services are provided. This is not required in the case of monthly fixed leases.

Operational factors preclude the billing of certain landing fee revenue, however, the Air Administration is reviewing its internal control procedures and departmental internal auditors have implemented a review of the Air Carrier's financial records to confirm the accuracy of monthly remittances received.

If the present system is maintained, vote-netting revenue should be made available to the manager who controls the assets which generate that revenue.

See Department comments re Vote-Netting of Revenue.

No further comment.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTSACCOUNTS RECEIVABLE CONTROLS -
AIR ADMINISTRATION

The three separate systems used to record and control revenues at the Montreal International Airport (Dorval) do not contribute to the realization of good internal control, are inconsistent with the prescribed procedures of the Administration and are evidence of a lack of adequate functional supervision at the Airport.

The Finance Branch of the Air Administration should conduct an in-depth study of the various systems of accounts receivable in effect throughout the Administration and should recommend changes where necessary in order to ensure compliance with Treasury Board guidelines and with the Financial Management Policy and Procedures Manual.

The Dorval Airport Finance Branch should integrate the three systems of accounts receivable now in effect, establish a system of positive billing for all Airport revenue and incorporate charges and payments into a comprehensive accounts receivable system.

Action has been taken to ensure that the separate systems of accounts receivable, each covering a different category of revenue, are consistent with prescribed procedures and that adequate functional supervision is provided to Dorval Airport.

The Department will take measures to ensure that systems of accounts receivable in effect throughout the Air Administration are consistent with established principles of internal control and comply with Treasury Board guidelines.

A computerized billing and accounts receivable system is being evaluated in Quebec Region. Preliminary study indicates that positive billing and one integrated accounts receivable system can be implemented for all airports in the Region.

Action has been taken in the Quebec Region to integrate the three accounts receivable systems to provide better internal control and to ensure compliance with T.B. guidelines and with internal Financial Procedures.

The systems of accounts receivable are under constant review to ensure that they are consistent with principles of internal control. More sophisticated systems will be introduced where necessary where the costs are justified by the benefits to be obtained.

The three accounts receivable systems have been integrated and work is still progressing on a computerized billing and accounts receivable system.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTSVOTE-NETTING OF REVENUE

The vote-netting practices of the Department do not provide an appropriate incentive to maximize revenues. They contribute to the problems of managing cash requirements during the year and they tend to weaken parliamentary control.

The Department's votes should be prepared on a gross basis with all its revenue being credited to revenue accounts in the Consolidated Revenue Fund rather than being segregated for vote-netting purposes unless:

- a) the current practice wherein the Administrations retain vote-netting revenue at headquarters is changed to permit the regions to spend their own revenues,
- b) user charge rates are allowed to increase materially so as to more closely reflect costs, and
- c) precise definitions are provided of what constitutes revenues available for vote-netting purposes.

The concepts and principles of vote-netting have been established by the Treasury Board and departmental practices are generally consistent with that policy. It is the Department's view that observations relating to the feasibility of this policy should be referred to the Treasury Board for comment.

No further comment.

Since revenue policy is based mainly on a system of national rates, it is the Department's view that distribution of revenues to responsibility centre managers would not significantly enhance revenue initiatives. At the same time the retention of vote-netting revenue at headquarters facilitates cash management as well as providing greater flexibility of executive decision-making.

No further comment.

DEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTSOBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

The Department should not include in its capital programs the cost of acquiring assets for the specific use of others.

The Department does not include in its capital programs the cost of acquiring capital assets for the specific use of others except (as in the case of the Pilotage Authorities) where the asset is to be utilized by a Ministry component for the achievement of overall Ministry program objectives.

No further comment.

Recoveries of overhead by the Air Administration from the revolving fund should be limited solely to direct costs.

All costs of services provided by the Air Administration to the Airports Revolving Fund are considered properly chargeable to that Fund in accordance with paragraph 9 of Treasury Board Circular 1970-7.

No further comment

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTS

DEPARTMENTAL COMMENT 5

AIR TRANSPORTATION TAX

The allocation of the Air Transportation Tax, collected under authority of the Excise Tax Act, to the Department of Transport is effected through the wording of the Air Transportation Program's operations and maintenance vote. This allocation does not meet the criteria established by the Treasury Board permitting legislative adjustments in the Estimates. Further, the revenue arising from the tax is not separately displayed in the Department's Estimates.

The Department should consider an alternative method of obtaining the Air Transportation Tax in order to disclose fully that a particular tax is being made available for the specific use of the Department of Transport.

The Department should reflect separately in its Estimates the revenue arising from the Air Transportation Tax.

The Department is examining with the Department of Finance the possible transfer of the legislative authority for the Air Transportation Tax from the Excise Tax Act to the Aeronautics Act.

No further comment.

Details of revenue arising from the Air Transportation Tax will in future be displayed in the budgetary portion of Estimates. There is currently no provision in the format of Estimates prescribed by Treasury Board for Revolving Funds to display individual items of revenue.

Details of revenue arising from the Air Transportation Tax is displayed in the Budgetary portion of 1976-77 Main Estimates, at page 27-26.

DEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTSOBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSAIRPORTS REVOLVING FUND

Certain major international airports of the Department have been financed through a revolving fund. Changing economic conditions and the escalating costs of airport construction and an inconsistent identification of assets, operations and revenues to be included in the fund have placed the fund in jeopardy as an appropriate method of financing these airports.

The Department should either wind up the revolving fund or make major amendments to ensure that it becomes a viable, self-sustained financial concern. The major amendments include the following:

1. Remove those costs and operations which are not viable and self-sustaining financial concerns such as the Vancouver access bridges and the Mirabel and Pickering Airports.

The Department is evaluating alternatives for the operation of the Airports Revolving Fund for the purpose of ensuring that it remains a viable, self-sustaining financial concern.

No further comment.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTS

2. Revise the rates and fee structure for charges for airport facilities within the Airports Revolving Fund to reflect current costs and ensure that these rates and fees are not constrained by the establishment of national rates for other airports.
3. Produce management financial statements for the Airports Revolving Fund on a timely basis.

The project currently in process to develop a cost-recovery plan for the Air Administration will include a structure of fees and charges for facilities included in the Airports Revolving Fund.

No further comment.

3. Produce management financial statements for the Airports Revolving Fund on a timely basis.

The Department will endeavour to produce management financial reports for the Airports Revolving Fund on a more timely basis.

A management financial report for the Airports Revolving Fund is now produced monthly.

STORES WORKING CAPITAL ADVANCE

The Department operates a Stores Working Capital Advance (limit \$13.5 million) to fund operational stores for use in the Department's varied and widespread operations. Accounting for the stores held in the working capital advance is carried out through an electronic data processing system which does not provide the accounting information required for quantity and financial controls.

The Department should expedite the installation of an improved accounting system for the Stores Working Capital Advance.

An improved accounting system for the Stores Working Capital Advance has been developed which is to be implemented in all Stores accounts by April 1, 1976.

Problems encountered in tests with live data pointed up weakness in system requiring re-programming. Implementation of the revised system should commence June 1, 1976.

DEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTSOBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSMARITIME POLLUTION CLAIMS FUND

The Maritime Pollution Claims Fund was recently established to meet the costs of maritime pollution incidents not directly recoverable from the pollutor. This fund was established without a specific ceiling and has risen to \$27 million. The legislation does not provide the Department with the necessary authority to undertake some of the essential financial management control procedures necessary to administer the Fund properly.

The Department should propose changes in the legislation to:

- a) establish a ceiling on the Fund, exclusive of interest earned,
- b) establish the right of the Crown to audit shippers' records, and
- c) clarify the definition of "oil" cargoes on which premiums are payable by shippers.

The Department is in process of seeking legislation which will establish the right of the Crown to audit shippers' records and empower the Governor in Council to determine which products are considered to be "oil" upon which premiums are payable by shippers. It is not intended to establish a ceiling on the Fund in view of proposed changes in the Fund which will give broader coverage on liability and allow easier access by claimants.

A significant oil spill similar in magnitude to the recent one in the Japanese Inland Sea (which cost over \$100 million in costs and claims) could prove the Fund to be quite inadequate at its present level.

The right of the Crown to audit shippers' records and clarification of the definition of "oil" cargoes is being incorporated into revisions to the Canada Shipping Act.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

The Department should complete, as soon as possible, its system for determining cumulative payments by shippers, validity of surety bonds and modification of the form on which shippers declare their products.

The Department should consider charging the Fund with an annual amount equal to the direct costs involved in administering the fund.

DEPARTMENTAL COMMENTS

The system is now complete.

The question of whether the Fund should pay costs of administration is now being considered by an interdepartmental committee. Their recommendations will be given careful consideration whenever further amendments to the Fund's legislative base are sought.

DEPARTMENTAL COMMENT

This question is still under consideration.

DEPARTMENTAL FINANCIAL AUDIT AND REVIEW

The Financial Audit and Review Branch, included in the "Ministry headquarters" financial organization, is not adequately staffed to carry out effectively the full range of audit functions and reviews necessary in a department with many diversified and decentralized activities in the various modes of transportation.

The Financial Audit and Review Branch should:

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	DEPARTMENTAL COMMENTS	DEPARTMENTAL COMMENT S
1. complete its staffing requirements as soon as possible.	The Financial Audit and Review Branch is making a concerted effort to complete its staffing requirements.	1) Since the date of the Auditor General's review, 10 additional auditors have been added to the staff for a total of 20 of the 26 auditor positions. Efforts to complete staffing are hampered by a general shortage of professionally qualified personnel and strong competition amongst employers for their services.
2. endeavour to have members of the internal audit staff join operational review teams on a project basis.	Should operational review be established on a departmental wide basis, efforts will be made to ensure that financial audit expertise is employed.	2) A study of the concepts, criteria and methodology of Operations Review in Transport Canada is presently nearing completion. It is expected that recommendations of the study will take into account the relationship of the financial audit and operations review functions.
3. complete its audit manual as soon as possible and	The revised audit manual has been issued.	3) No further comment.
4. expand its range of audit coverage.	The objective of the Branch audit program is to review all functions of financial administration in the Department annually. It is planned to conduct audits on as frequent and timely a basis as possible.	4) No further comment.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSOPERATIONS REVIEW

The operations review function carried out by the Air Administration is the only such function carried out in the Department. There are certain weaknesses in the manner in which the Air Administration conducts and reports on its operations reviews.

The Air Administration should consider providing the operations review unit with full-time staff on a cyclical basis.

Operations review guidelines should refer to the need for standards of materiality, accepted levels of operational performance, statements quantifying potential savings or cost increases arising from findings and a requirement that recommendations be included as an integral part of the reporting process.

DEPARTMENTAL COMMENTS

The Air Administration considers that the present system of using seconded personnel rather than full-time staff is preferable, in that this arrangement provides training and a broadening exposure for a significant number of individuals of a high level of competence in their own field, who continue to be involved in operating activities.

The main function of Operations Review in the Air Administration is considered to be problem identification. The established policies, standards and procedures of each functional area are used as a basis for reviewing operations and the managers of the operations under review are responsible for corrective action and follow-up.

DEPARTMENTAL COMMENTS

It is expected that a corporate policy for Operations Review in Transport Canada will result from the current study of the concepts, criteria and methodology of operations review in the Department.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSDEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTSESTIMATES PRESENTATION

The program description for the Marine Transportation Program was reduced from 17 activities in 1970-71 to the present 4 activities resulting in a significant reduction of that program's visibility to Parliament. As well, capital projects listed in the Air Program's Estimates are not appropriately informative.

The Department should consider revising the activity structure under the Marine Program to disclose more adequately the activities actually carried out.

The listing of major capital projects in each year's annual Estimates should more precisely describe the facilities to be constructed or acquired.

The activity structure under the Marine Program is under study with a view to revision and refinement.

Every effort will be made to provide more informative and descriptive project titles for major capital projects listed in Estimates.

No further comment.

While the Department is satisfied that most capital projects have been adequately described in the Estimates, those which are to be listed in the 1977/78 and future years Estimates will be carefully reviewed to ensure that they describe the facilities to be constructed or acquired as precisely as possible.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	DEPARTMENTAL COMMENTS	DEPARTMENTAL COMMENTS
----------------------------------	-----------------------	-----------------------

CANADIAN COAST GUARD

The term "Canadian Coast Guard" came into use in 1962 but no legislation was passed by Parliament to give the Coast Guard any formal terms of reference, define its objectives or regularize its organizational structure. The Coast Guard is not reported in the Public Accounts, nor is its projected cost of operation identified in the Estimates presented to Parliament.

The Department should seek to formalize the operations of the Canadian Coast Guard, define its role and establish its objectives so that uniform standards of operations and reporting might be established.

Operations of the Coast Guard fleet should be developed as an activity of the Marine Administration and should be reported in the Estimates and the Public Accounts in order to display properly this significant departmental activity.

The Marine Services has been re-named Canadian Coast Guard and what was formerly the Coast Guard is now the Coast Guard fleet. The fleet is a separate resource which supports the various Marine activities and as such, its costs are allocable to each activity which it supports. Consideration is being given to making the cost of fleet operations more visible in both the Estimates and Public Accounts.

No further comment.

DEPARTMENTAL COMMENTSDEPARTMENTAL COMMENTSOBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

FINANCIAL REPORTING

Operational and financial officers presently carry out variance analysis wherein actual financial results are compared with budget information. However, responsibility centre managers have not generally discharged their ultimate responsibility in explaining variances and the corrective action taken where necessary.

Responsibility centre managers should play a greater role in the area of explaining budget variances and in instituting corrective action where necessary.

The Department will take action to obtain greater participation by responsibility centre managers in explaining budget variances and instituting corrective action.

Procedures are in place in the Department which call for the production of monthly variance reports by each responsibility centre with explanations of variances and indications of corrective action taken.

APPENDIX "OOOO"**APPENDIX "A"**

Questions raised by Mr. Serge Joyal, M.P., May 6, 1976.

1. List the five most important landlords (in terms of volume of space rented) and the ratio of square footage that they each rent to the government in comparison with the overall total of office space rented by the government.
2. Number and identification of leases where there is an option to purchase at the end of the term of the lease.
3. Provide the number, positions and names of all DPW employees involved in the leasing function and their relationship with previous employers who are already or are in the process of doing business with the government in the specific area of leasing.

Question #1

Reply to questions raised by Mr. Serge Joyal, M.P., May 6, 1976.

The five most important Landlords are as follows:

1. Campeau Corporation	1,936,850 sq. ft.
2. Olympia York	1,693,684 sq. ft.
3. Laurentian Realities	516,399 sq. ft.
4. Bona Building and Management Co. Ltd.	490,081 sq. ft.
5. Ottawa Commercial Realities	422,341 sq. ft.

Total leasehold accommodation under DPW's administration control as of April 1st, 1976, is 26,546,254 sq. ft.

The square footage that each of the above Landlords rent to the Crown in comparison with the total leasehold accommodation is as follows:

1. Campeau Corporation	7.30%
2. Olympia York	6.38%
3. Laurentian Realities	1.95%
4. Bona Building and Management Co. Ltd.	1.85%
5. Ottawa Commercial Realities	1.59%

Reply to questions raised by Mr. Serge Joyal, M.P., May 6, 1976.

Question #2

Landlord	Name of Building & Address	Square Footage	Annual Contract Rental	Lease Term
1 DAON Development Corporation	1166 West Pender, Vancouver, B.C.	153,172	\$ 1,438,898.20	5 years 1/12/75 to 30/11/80 1 x 3 yr. option to renew 1 x 2 yr. option to renew
2 McKenzie & Humford	Residential Housing Yellowknife, N.W.T.	116,275 (82 houses)	\$ 309,781.77	20 years 1/2/72 to 31/1/92 1 x 5 yr. option to renew
3 Vale Developments	RCMP Building Peace River, Alberta	16,000	\$ 82,146.00	20 years 1/11/71 to 31/10/91 1 x 5 yr. option to renew
4 Jessie Deegan	Post Office Berwyn, Alberta	900	\$ 4,050.00	5 years 1/12/75 to 30/11/80
5 Solar Construction Ltd.	Solar Construction Bldg. Post Office & Office Fort Smith, N.W.T.	5,759	\$ 15,600.00	15 years 1/8/66 to 31/7/81 2 x 5 yr. option to renew
6 ASTA Investment & - Const. Ltd.	Public Archives Bldg. 201 Weston St. East, Winnipeg, Man.	42,186	\$ 126,960.00	20 years 1/9/73 to 31/8/93 1 x 5 yr. option to renew
7 Creighton Holdings Ltd.	2002 Quebec Ave. Saskatoon, Sask.	19,000	\$ 150,300.00	5 years 1/1/76 to 31/12/80
8 Fred Klug Limited	Post Office Queen Street, Emo, Ontario.	1,110	\$ 5,999.00	15 years 1/7/71 to 30/8/86 2 x 5 yrs. option to renew

Reply to questions raised by Mr. Serge Joyal, M.P., May 6, 1976.

Question #2

Landlord	Name of Building & Address	Square Footage	Annual Contract Rental	Lease Term
9 Uni-Form Builders Ltd.	79 Bentley Avenue, Ottawa, Ontario.	42,335	First 10 yrs. of term \$171,456.75 11th to 15th yrs. \$177,807.	15 years 1/6/75 to 31/5/90
10 Queenswest Development Ltd.	Queenswest Block, 1600 Liverpool Court, Ottawa, Ontario.	31,947	\$ 121,398.60	10 yrs 10/2/75 to 9/2/85 2 x 5 yrs option to renew
11 Olympia & York Developments	L'Esplanade Laurier, 300 Laurier Avenue & 140 O'Connor Sts., Ottawa, Ontario.	841,567	First 20 yrs. of term \$7,784,494.75 after 20th yr. the rate to increase or decrease de- pending on interest rate at that time.	35 yrs. 1/6/75 to 31/5/2010 This is a lease purchase agreement.
12 GID Sacrey	Post Office, Baie Verte, Nfld.	1,700	\$8,670.00	15 yrs. 10/5/72 to 9/5/87
13 LOC Ranco Ltd.	Post Office, Happy Valley Lab., Nfld.	2,704	\$16,224.00	10 yrs. 19/6/71 to 18/6/81
14 GID Sacrey	Clareville, Nfld.	10,150	\$41,615.00	15 yrs. 21/2/72 to 20/2/87 1 x 15 yr. option to renew
15 Belcourt Construction Co.	St. Laurent & Shamrock St., Montreal, Quebec	9,780	\$115,000.00	20 yrs. 1/2/76 to 31/1/96 2 x 5 yr. option to renew
16 Trisud Corporation Inc.	Port St. Laurent, Longueuil, Quebec.	60,212	\$279,744.00	5 yrs. 1/1/74 to 31 2/78 1 x 5 yr. option to renew

Question #2

Reply to questions raised by Mr. Serge Joyal, M.P., May 6, 1976.

Landlord	Name of Building & Address	Square Footage	Annual Contract Rental	Lease Term
17 Olympia & York Developments	240 Sparks Street, Ottawa, Ontario.	Approx. 1,000,000	\$5.7 million with interest adjustment every 5 yrs.	Lease-Purchase 35 yrs. term Purchase at end for \$1.00
18 Cadillac Fairview	Place du Centre, Hull, Quebec	Approx. 455,000	\$7.33 per sq. ft.	Lease-Purchase Option to pay lump sum of \$6,000,000. at end of term (30 yrs.) or to pay \$1.2 million plus interest annually for a further 5 years.
19 Campeau Corporation	Terrace de la Chaudière Hull, Quebec	Approx. 1,828,000	\$7.99 per sq. ft.	Lease-Purchase 35 yrs. term 35 yr. option and price to be negotiated. (See Note 1)

Note: 1) No firm commitment has been made on this building. Negotiations are continuing with the Campeau Corporation.

2) The above list does not include leases which contain a clause giving the Crown first right of refusal to purchase if the owner receives a bona fide offer from a third party.

Question #3.
Part 1

Reply to questions raised by Mr. Serge Joyal, M.P., May 6, 1976.

Staff involved in leasing function with previous employment affiliations with current lessors of space to DPW.

DPW POSITION	NAME	PREVIOUS EMPLOYER & POSITION
<u>Ontario Region</u> Leasing Agent	J. Newington	Trizec Corporation Ltd., Agent, 1974
<u>Headquarters</u> A.D.M. Planning & Development	A.J. Perrier	Campeau Corporation, Property Manager, 1958-63 V. President, Properties & Development - 1965-73

Question #3

Part 2

Reply to questions raised by Mr. Serge Joyal, M.P., May 6, 1976.

DEPARTMENT OF PUBLIC WORKS' OFFICERS
CURRENTLY OR RECENTLY INVOLVED
IN THE LEASING FUNCTION

Headquarters

Assistant Deputy Minister Realty, Planning & Development	A.J. Perrier
Assistant Deputy Minister Realty Services	L.A. Deschamps
Director General, Property Administration	J. Burgoin
Director, Accommodation Services	R. Giroux
Chief Leasing	G. Tanner
Program Manager Leasing	R. Cardill
Leasing Officer	C. Lacroix
Leasing Officer	P. Gouu
Leasing Officer	Mr. Arsenault
Lease Execution Clerk	F. Brooks
Leasing Clerk	L. Arnold
Director General, Property Services	F.S. Currie
Assistant Director, Property Services	L.H. Howard
Assistant Director, Property Services	T.W. O'Brien

Atlantic Region

Regional Manager, Property Administration	E.N. Morton
Manager of Leasing	L.J. Whittington
Sr. Property Agent, Leasing	H.E. Weeks
Property Agent, Leasing	A.D. Burris
Property Agent, Leasing	G. Milo
Property Agent, Leasing	M. Chiasson
Property Agent, Leasing	G.A. Mahar
Leasing Clerk	D.A. Morash
Regional Manager, Property Services	R.D. Hoyt
Manager Acquisition & Disposal	J. McEachern

Quebec Region

Regional Manager, Property Administration	L.O. Pertus
Chief Leasing	R. Charpentier
Sr. Property Agent	J. Labelle
Sr. Property Agent	J. Kirkland
Property Agent, Leasing	P. Frappier
Property Agent, Leasing	A.M. Gale
Property Agent, Leasing	G. Hemond
Property Clerk Leasing	C. Desrosiers
Property Clerk Leasing	G. Legare
Regional Manager, Property Services	P. Kost
Manager Acquisition & Disposal	P. Martin
Manager Leasing (PP&C)	R. Nadeau

Quebec Sub-Office

Manager, Property Services	F. Bergevin
Property Agent	Y. Fleury

Capital Region

Regional Manager, Property Administration	A.H. Fallis
Manager Leasing	L. George
Manager Leasing Program A	R. Jones
Property Agent Leasing	R. Arbique
Property Agent Leasing	R. Junginger
Property Agent Leasing	N. Emergy
Property Agent Leasing	B. Dobson
Manager Leasing Program B	J. Billard
Property Agent Leasing	R. Marion
Property Agent Leasing	D. Boyle
Property Agent Leasing	J. Shipman
Regional Manager, Property Services	J. Desnoyers

Ontario Region

Regional Manager, Property Administration	W. Mackay
Manager Leasing	H.L. Couch
Senior Agent	G. Mackenzie
Agent	J. Newington
Agent	A.J. Gosset-Tanner
Agent	R.E. DeMara
Agent	R.H. Asma
Agent	W.F. Stephenson
Jr. Agent	S.B. Donaldson
Regional Manager, Property Services	P.A. Pensa
Manager Acquisition & Disposal	D. Sauder

Western Region

Regional Manager, Property Administration	R. Manners
Manager Leasing	D. Young
Property Agent	T. Nixey
Property Agent	M. Geres
Property Agent	R. Hay
Property Agent	K. McElroy
Property Clerk	B. Allen
Regional Manager, Property Services	P.T. Lypowy
Manager Acquisition & Disposal	C. Cummings

Winnipeg Sub-Office

Manager, Property Services	F. Devine
Property Agent	L. Desjarlais

Saskatoon Sub-Office

Property Agent	J. Fredette
----------------	-------------

Pacific Region

Regional Manager, Property Administration	A.H. Edmondson
Manager Leasing	W.D. Lynes
Sr. Property Agent	D.L. Setzer
Property Agent Leasing	R.C. Levine
Property Agent Leasing	J. Peaker
Property Clerk Leasing	D.V. Hansen
Property Clerk Leasing	N.W. Wickham
Regional Manager, Property Services	D.H. MacLeod
Manager Acquisition & Disposal	G. Phillips

APPENDICE «NNNN»

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

SYSTÈME MINISTÉRIEL

Le «Système ministériel» qui a été réorganisé en 1970 afin de promouvoir un système de gestion unifié et cohérent, axé sur la planification globale, le développement, la formulation de politiques ainsi que la coordination et l'évaluation des programmes a fait naître un climat d'incertitude au sujet du rôle des nouveaux services du ministère des Transports et de la délégation des pouvoirs de gestion des programmes.

Le Ministère devrait officialiser et communiquer sa structure d'organisation afin que les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les anciens et les nouveaux services soient mieux définis et communiqués.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

AU MOIS DE MAI 1976

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

En 1970, tous les services ont été informés en détail de la réorganisation. Dans un organisme vaste et dynamique comme le nôtre, il est sans doute inévitable que des problèmes de coordination et de communication se posent de temps à autre. Nous revoyons constamment notre organisation, nos principes et nos méthodes; nous étudions soigneusement les commentaires de l'Auditeur général.

Depuis l'étude faite par le Bureau de l'Auditeur général, plusieurs changements organisationnels ont été effectués, dont les buts étaient d'améliorer les communications fonctionnelles et organiques ainsi que la formulation de politiques et la coordination du programmes.

La structure d'organisation du ministère fut officialisée et communiquée. On prépare en ce moment une brochure décrivant cette structure ainsi que les liens hiérarchiques et fonctionnels au sein du Ministère.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Le Conseil des transports, ou un organisme analogue, devrait être l'organe principal d'orientation et de décision du Ministère.

COMMENTAIRES DU MINISTERE

Nous avons récemment établi un comité de direction en vue de faciliter la formulation des politiques et de présenter des recommandations à l'attention du Ministre.

COMMENTAIRES DU MINISTEREAU MOIS DE MAI 1976

Aucun commentaire à ajouter.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

AU MOIS DE MAI 1976

ORGANISATION FINANCIÈRE

Les diverses Administrations ont chacune leurs propres systèmes financiers. Sur les plans suivants, il ne s'est pas créé de liens fonctionnels satisfaisants entre le sous-ministre adjoint aux finances et les agents financiers des Administrations:

- a) coordination de la conception, de la communication et de la tenue à jour des systèmes d'administration financière;
- b) orientation de l'organisation, de la dotation et de la formation du personnel financier;
- c) examen des évaluations, préparées par les gestionnaires, sur le rendement des agents financiers dont ils sont responsables; et
- d) étude des priorités budgétaires dans un souci de coordination de l'ensemble des ressources affectées au Ministère.
 - Il faudrait renforcer, clarifier et décrire officiellement les liens fonctionnels entre le sous-ministre adjoint aux finances et les agents financiers supérieurs des Administrations.
- Les services financiers du bureau principal devraient surveiller d'un oeil critique la préparation des prévisions de programme et du Budget des dépenses.

Nous reconnaissons que la description officielle des responsabilités et liens fonctionnels entre les agents financiers qui voient à la bonne marche des systèmes d'administration financière laisse à désirer. Cependant, la rédaction des documents en question est bien avancée et devrait être achevée d'ici la fin de l'année civile.

Nous avons établi une équipe de programmation et d'évaluation au bureau principal; elle a pour tâche d'évaluer constamment les plans et l'affectation des ressources et de surveiller d'un oeil critique la préparation des prévisions de programme et du Budget des dépenses.

La documentation qui doit figurer dans le manuel de gestion et politiques financières du Ministère est maintenant complète. Ce manuel sera disponible avant la fin de juin 1976.

Aucun commentaire à ajouter.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

DÉLÉGATION DES POUVOIRS

Le contrôle des pouvoirs financiers délégués laisse à désirer.

- Il faudrait rendre la délégation des pouvoirs conforme aux directives et lignes directrices du Conseil du trésor et veiller tout particulièrement aux points suivants:
 - a) délégation officielle du pouvoir de délivrer des certificats d'engagement en application de l'article 25 de la Loi sur l'administration financière;
 - b) principe selon lequel les pouvoirs de dépenser et de payer ne peuvent être exercés par la même personne à l'égard d'une opération particulière;
 - c) communication des documents de délégation dans un manuel financier; et
 - d) amélioration des méthodes d'établissement et de tenue des cartes de spécimen de signature conformément aux exigences du Conseil du trésor.
- Le Ministère devrait demander au ministère des Approvisionnement et Services de régler sa délégation de pouvoirs régionaux sur celle du Ministère, afin de faciliter le traitement des dépenses des régions.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Nous avons modifié notre document de délégation de pouvoirs d'après les recommandations indiquées et l'avons joint à notre manuel financier. Nous avons mis en place un système de tenue à jour des cartes de spécimen de signature conforme aux lignes directrices du Conseil du trésor.

La directive du Ministère portant sur la délégation de pouvoir fut distribuée. Elle contient les révisions pertinentes du Conseil du Trésor.

Les consultations que nous avons eues avec le ministère des Approvisionnements et Services à propos de la nécessité de rendre compatibles les pouvoirs régionaux ont permis de régler le problème à notre satisfaction.

Les niveaux autorisés de délégation de pouvoir aux unités régionales furent relevés par le M.A.S. pour les rendre plus conforme aux exigences du ministère.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

AU MOIS DE MAI 1976

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

CONTRÔLE DES CONSTRUCTIONS

L'Administration du transport maritime a connu des problèmes à l'égard de constructions réalisées par le ministère des Travaux publics et celui des Approvisionnement et Services; elle a en effet eu du mal à faire comprendre ses exigences et à administrer ses ressources financières.

L'Administration maritime devrait se faire représenter dans les équipes de planification chargées des constructions réalisées pour son compte par le ministère des Travaux publics et celui des Approvisionnement et Services.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
AU MOIS DE MAI 1976

Nous prenons des mesures en vue de former des équipes de projet pour tous les travaux importants; ces équipes comprendront des représentants de notre Ministère ainsi que du ministère des Travaux publics et du ministère des Approvisionnement et Services.

Aucun commentaire à ajouter.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONSCOMMENTAIRES DU MINISTÈRECOMMENTAIRES DU MINISTÈREAU MOIS DE MAI 1976**DISTRIBUTION DES CHÈQUES DE PAIE**

En général, les chèques de paie sont distribués par des membres des services du personnel qui sont également chargés d'établir la paie.

La distribution des chèques de paie dans tout le Ministère devrait incomber aux agents financiers ou à d'autres personnes qui ne participent pas directement au système de paie.

Nous sommes en train d'apporter à la distribution de la paie les modifications recommandées.

Nous avons maintenant des procédures qui assurent, par le Personnel des services financiers, la distribution et le contrôle des chèques de paie.

FACTURATION DES SERVICES

Bien que les divers programmes du Ministère visent à fournir des services à un prix qui lui permettent de faire ses frais dans la mesure du possible, cet objectif est difficile à atteindre à moins qu'on ne procède à des modifications en vue de maximiser et de contrôler les revenus.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Le Ministère devrait prendre des mesures pour faire saisir les biens de ses débiteurs et imposer des intérêts et des sanctions sur les comptes à recevoir arriérés.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Pour pouvoir imposer des intérêts et des sanctions sur les comptes à recevoir arriérés ainsi que saisir les biens des débiteurs, il nous faudra demander la modification de la loi. Nous prenons des mesures pour parvenir à ce résultat lorsque la chose est possible et souhaitable (par exemple, au moyen de propositions de modifications à la Loi sur l'aéronautique).

Le Ministère devrait instaurer un système permettant de passer, tous les ans, en revue tous les services facturés aux usagers à la lumière de l'augmentation des prix de revient. En particulier, le Ministère devrait envisager la possibilité de faire payer les services de brise-glac à tous les navires qui y font appel.

Nous convenons qu'il serait souhaitable de passer, chaque année, en revue nos tarifs en fonction du prix de revient des services et des installations; une étude est en cours à ce sujet. Nous étudierons attentivement la possibilité de faire payer aux usagers les services de brise-glac dans le cadre de la politique de transport que le gouvernement a récemment annoncée.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

AU MOIS DE MAI 1976

Des modifications à la Loi sur l'aéronautique ont été approuvés pour être présentées au Parlement et autorisant l'imposition d'intérêts sur les comptes à recevoir arriérés ainsi que la saisie des biens des débiteurs.

La Loi de Ports et Havres permet la saisie des bâtiments des débiteurs. L'application de cette loi est laissée au Ministère de la justice.

L'Administration des Transports aériens a actuellement un projet qui assurera la répartition et une planification des recouvrements des prix de revient ainsi qu'une révision annuelle des tarifs. Le ministère étudie toujours la possibilité d'établir un système de faire payer aux usagers les services de brise-glac.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Le Ministère, pour tous ses revenus, devrait adopter le système de facturer tous ses services à mesure qu'il les rend.

Si le Ministère conserve sa façon de procéder actuelle, il faudrait permettre aux gestionnaires qui contrôlent les actifs qui produisent des revenus, de soustraire ces revenus du montant brut de leurs crédits.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Nous nous efforcerons, pour tout le revenu, de facturer nos services à mesure que nous les rendons.

Voir notre réponse à la rubrique "Calcul des crédits nets".

COMMENTAIRES DU MINISTÈREAU MOIS DE MAI 1976

Les procédures du ministère prévoient normalement un système de facturation au fur et à mesure que les services sont rendus. Cette procédure n'est pas nécessaire dans les cas des baux fixes mensuels.

Les données de fonctionnement interdisent la facturation au fur et à mesure que les services sont rendus à l'attérissage. Toutefois, l'Administration des transports aériens examine son contrôle financier interne et les vérificateurs du ministère examinent actuellement les dossiers du transporteur aérien pour établir l'exactitude des remises mensuelles.

Aucun commentaire à ajouter.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

**CONTRÔLE DES COMPTES À RECEVOIR
ADMINISTRATION DES TRANSPORTS
AÉRIENS**

Les trois systèmes d'inscription et de contrôle des revenus en vigueur à l'aéroport international de Montréal (Dorval) ne contribuent pas au contrôle interne, ne sont pas conformes aux méthodes prescrites par l'administration compétente et sont la marque d'un manque de surveillance fonctionnelle appropriée à l'aéroport.

La direction des finances de l'Administration des transports aériens devrait étudier à fond les divers systèmes de comptes à recevoir en vigueur dans l'Administration et recommander les modifications nécessaires pour que ces systèmes soient conformes aux lignes directrices du Conseil du trésor ainsi qu'au manuel de la pratique et des méthodes de gestion financière.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Nous avons pris des mesures afin que les systèmes distincts de comptes à recevoir, correspondant chacun à une catégorie particulière de revenus, soient conformes aux méthodes prescrites, et qu'une surveillance fonctionnelle adéquate soit exercée à l'aéroport de Dorval.

Nous prendrons des mesures afin que les systèmes de comptes à recevoir en vigueur dans toute l'Administration des transports aériens soient conformes aux principes de contrôle interne établis ainsi qu'aux lignes directrices du Conseil du trésor.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

AU MOIS DE MAI 1976

Nous avons pris des mesures dans la région du Québec pour intégrer les trois systèmes de comptes à recevoir afin de s'assurer un contrôle interne accru et pour se conformer aux lignes directrices du Conseil du Trésor.

Les systèmes de comptes à recevoir demeurent constamment en révision afin d'assurer leur conformité avec les principes de contrôle interne établis. D'autres systèmes pourront être mis sur pied, si nécessaire, lorsque les bénéfices escomptés justifieront les coûts engagés.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

La direction des finances de l'aéroport de Dorval devrait intégrer les trois systèmes de comptes à recevoir en vigueur, établir un système de facturation de tous les revenus de l'aéroport ainsi qu'incorporer les frais et les paiements à un système complet de comptes à recevoir.

COMMENTAIRES DU MINISTRE

Nous étudions actuellement pour le Québec un système informatisé de facturation et de comptes à recevoir. L'étude préliminaire laisse à penser qu'il serait possible d'intégrer la facturation et les comptes à recevoir de tous les aéroports de la province.

COMMENTAIRES DU MINISTRE
AU MOIS DE MAI 1976

Les trois systèmes de comptes à recevoir ont été intégrés en un seul et nous travaillons à inscrire sur ordinateur les systèmes de facturation et des comptes à recevoir.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
AU MOIS DE MAI 1976

CALCUL DES CRÉDITS NETS

De la façon dont il calcule ses crédits nets, le Ministère n'incite pas à la maximisation des revenus. Il complique la gestion des besoins de trésorerie au cours de l'année et tend à affaiblir le contrôle parlementaire.

- Le Ministère devrait obtenir des crédits bruts, (tous les revenus seraient portés au crédit des comptes de revenus du Fonds du revenu consolidé au lieu d'être soustraits du montant brut des crédits) à moins:

- qu'il ne change sa façon de procéder qui consiste à laisser aux administrations les revenus à soustraire des crédits, pour permettre aux régions de dépenser leurs propres revenus;
 - qu'il ne relève sensiblement ses tarifs de façon à mieux refléter les coûts de ses services; et
 - qu'il précise les revenus qu'on peut soustraire des crédits bruts.
- Le Ministère ne devrait pas faire entrer dans ces programmes d'investissement le coût des biens acquis pour les besoins des autres.
 - L'Administration des transports aériens ne devrait recouvrer du Fonds renouvelable que ses coûts directs, et non tous ses frais généraux.

C'est le Conseil du trésor qui a établi le concept et les principes du calcul des crédits nets, et nos usages s'y conforment dans l'ensemble. À notre avis, les observations portant sur la validité de cette politique devraient être portées à l'attention du Conseil du trésor.

Comme les tarifs sont les mêmes partout au Canada, nous sommes d'avis que l'attribution des revenus aux gestionnaires des centres de responsabilité ne les inciterait pas sensiblement à accroître leurs revenus. Par ailleurs, le fait de consacrer les revenus au bureau principal facilite la gestion de la trésorerie et offre à la haute direction une plus grande marge de manœuvre dans la prise des décisions.

Nous ne faisons pas entrer dans nos programmes d'investissement le coût des biens acquis pour les besoins des autres, sauf (comme dans le cas des administrations de pilotage) lorsque les biens servent à un élément du Ministère en vue de la réalisation de nos objectifs globaux.

D'après le paragraphe 9 de la circulaire no 1970-7 du Conseil du trésor, nous nous croyons pleinement fondés à facturer au Fonds renouvelable des aéroports tous les services de l'Administration des transports aériens.

Aucun commentaire à ajouter.

Aucun commentaire à ajouter.

Aucun commentaire à ajouter.

Aucun commentaire à ajouter.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

TAXE DE TRANSPORT AÉRIEN

C'est le libellé du crédit de fonctionnement et d'entretien du Programme des transports aériens qui permet l'attribution au Ministère de la taxe de transport aérien perçue en application de la Loi sur la taxe d'accise. Cet usage ne répond pas aux critères du Conseil du trésor qui régissent les modifications législatives du Budget des dépenses. En outre, le produit de cette taxe ne figure pas à part dans le budget du Ministère.

- Le Ministère devrait trouver une autre façon d'obtenir la taxe de transport aérien de façon à bien montrer qu'une taxe particulière est mise à la disposition exclusive du Ministère.
- Le Ministère devrait indiquer à part dans son budget le produit de la taxe de transport aérien.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
AU MOIS DE MAI 1976

Nous étudions avec le ministère des Finances la possibilité de transférer la taxe de transport aérien de la Loi sur la taxe d'accise à la Loi sur l'aéronautique.

Des renseignements détaillés sur le produit de la taxe de transport aérien figureront à l'avenir dans le budget. Le mode de présentation des dépenses prescrit par le Conseil du trésor à l'égard des fonds renouvelables ne permet pas la ventilation des articles de revenus.

Aucun commentaire à ajouter.

Des renseignements détaillés sur le produit de la taxe de transport aérien figurent dans le tableau Budgétaire du Budgets des dépenses 1976-77, en pages 26.27.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
AU MOIS DE MAI 1976

FONDS RENOUVELABLE DES AÉROPORTS

- Certains grands aéroports internationaux du Ministère sont financés par un fonds renouvelable. L'évolution de la conjoncture économique, combinée au coût croissant de la construction des aéroports ainsi qu'à un manque d'uniformité pour identifier les actifs, les opérations et les revenus attribuables au Fonds, a mis en doute la validité de ce moyen de financement des aéroports.

Le Ministère devrait soit supprimer le Fonds renouvelable, soit y apporter d'importantes modifications de façon qu'il devienne une entreprise viable, équilibrée financièrement. Les principales modifications devraient être les suivantes:

1. exclure les frais et opérations qui ne représentent pas des entreprises viables et financièrement équilibrées comme les ponts d'accès à l'aéroport de Vancouver, l'aéroport de Mirabel et celui de Pickering;
2. réviser la structure des tarifs et des droits d'utilisation des aéroports dans le cadre du Fonds renouvelable des aéroports, en fonction du niveau actuel des prix de revient et veiller à ce que ces tarifs et droits ne soient pas limités par l'établissement de tarifs nationaux pour d'autres aéroports; et
3. produire à temps les états financiers de gestion du Fonds renouvelable des aéroports.

Nous évaluons des façons différentes d'exploiter le Fonds renouvelable des aéroports pour qu'il reste une entreprise viable et équilibrée financièrement.

Aucun commentaire à ajouter.

Les travaux menés actuellement en vue d'établir un plan d'équilibre financier pour l'Administration des transports aériens permettront d'établir une structure de tarifs et de droits propre aux aéroports relevant du Fonds renouvelable des aéroports.

Aucun commentaire à ajouter.

Nous nous efforcerons d'accélérer la production des rapports financiers de gestion pour le Fonds renouvelable des aéroports.

Nous produisons chaque mois maintenant, des rapports financiers de gestion pour le Fonds renouvelable des aéroports.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONSCOMMENTAIRES DU MINISTÈRECOMMENTAIRES DU MINISTÈRE
AU MOIS DE MAI 1976**AVANCE DE FONDS DE ROULEMENT
DES MAGASINS**

Le Ministère a une avance de fonds de roulement des magasins (plafond: \$13.5 millions) par laquelle il finance les magasins desservant ses établissements divers et disséminés. La compliabilité de ces magasins se fait par le moyen d'un système de traitement électronique des données qui ne fournit pas les informations comptables nécessaires au contrôle quantitatif et financier.

Le Ministère devrait hâter la mise en place d'un meilleur système comptable de l'avance de fonds de roulement des magasins.

Nous avons amélioré notre système comptable de l'avance de fonds de roulement des magasins, et l'appliquerons à tous les comptes de magasin d'ici le 1er avril 1976.

Nous avons eu à modifier la programmation du système à la suite d'essais en utilisant des données véritables. Le système révisé devrait être fonctionnel dès le 1er juin 1976.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

CAISSE DES RÉCLAMATIONS DE LA
POLLUTION MARITIME

La Caisse des réclamations de la pollution maritime a été établie récemment pour permettre de faire face aux frais des cas de pollution marine qui ne peuvent être récupérés directement du pollueur. La Caisse, établie sans plafond précis, représente maintenant \$27 millions. La Loi ne donne pas au Ministère les pouvoirs nécessaires pour mettre en place certaines mesures de gestion et de contrôle financiers qui seraient indispensables à la bonne administration de la Caisse.

- Le Ministère devrait proposer la modification de la loi afin de:

- a) soumettre la Caisse à un plafond, compte non tenu des intérêts gagnés,
- b) établir le droit de la Couronne à vérifier les registres des expéditeurs; et
- c) clarifier la définition des cargaisons de «pétrole» sur lesquelles les expéditeurs doivent payer des primes.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

AU MOIS DE MAI 1976

Nous sommes en voie de présenter un texte législatif qui établira le droit de la Couronne à vérifier les documents des expéditeurs et permettra au gouverneur en conseil de déterminer les produits pétroliers à l'égard desquels les expéditeurs doivent payer des primes. Il n'est pas dans notre intention d'établir un plafond applicable à la Caisse du fait des modifications proposées de celle-ci qui élargiront la protection et faciliteront les démarches des demandeurs.

S'il se produisait un important déversement de pétrole, de la même ampleur que celui qui s'est produit récemment dans la mer du Japon (dont le coût dépasse \$100 millions en frais et réclamations), on comprendrait peut-être que la Caisse est tout à fait insuffisante au niveau actuel.

Nous sommes à reviser la Loi des Transports maritimes afin d'y inclure une définition plus stricte des produits pétroliers ainsi que le droit de la Couronne à vérifier les documents des expéditeurs.

<u>OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS</u>	<u>COMMENTAIRES DU MINISTERE</u>	<u>COMMENTAIRES DU MINISTERE</u>
--	----------------------------------	----------------------------------

Le Ministère devrait terminer au plus tôt le système qui lui permettra de déterminer les paiements cumulatifs recus des expéditeurs, la validité des cautionnements et la modification de la formule de déclaration des produits expédiés.

Le Ministère devrait envisager la possibilité de déduire de la Caisse le montant annuel des frais directs d'administration qu'elle entraîne.

Le système est maintenant achevé.

Un comité interministériel étudie actuellement la question de savoir si la Caisse devrait absorber ses frais d'administration. Nous prendrons sérieusement en considération les recommandations du comité lorsque nous demanderons la modification de la Loi concernant la Caisse.

Cette question demeure à l'étude.

COMMENTAIRES DU MINISTERE

AU MOIS DE MAI 1976

COMMENTAIRES DU MINISTERE

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

VERIFICATION ET REVISION
FINANCIERES DU MINISTERE

La direction de la vérification et de la révision, qui fait partie de l'organisation financière du bureau principal ne dispose pas de suffisamment de personnel pour pouvoir s'acquitter efficacement de toutes les vérifications et révisions nécessaires dans un Ministère qui a des activités aussi diversifiées et décentralisées dans les divers moyens de transport.

La direction de la vérification et de la révision devrait:

1. compléter ses effectifs dès que possible;

La direction de la vérification et de la révision fait de gros efforts pour compléter ses effectifs.

(1) Depuis le temps où l'Auditeur général a fait sa remarque, nous avons comblé dix autres postes de vérificateurs pour faire un total de vingt postes comblés sur vingt-six. Nous constatons que les difficultés à embaucher le personnel qualifié sont dues au marché très restreint et à la forte concurrence.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONSCOMMENTAIRES DU MINISTÈRECOMMENTAIRES DU MINISTÈREAU MOIS DE MAI 1976

2. s'efforcer de faire participer des membres du personnel de vérification interne aux dossiers des équipes d'examen des opérations;

Si jamais nous étendons l'examen des opérations à l'ensemble du Ministère, nous nous efforcerons de faire appel à des spécialistes de vérification financière.

(2) Nous achevons une étude portant sur les concepts, les critères de choix et la méthodologie de l'Examen des opérations. Nous croyons que cette étude produira des recommandations traitant de la relation qui devrait exister entre la Vérification financière et l'Examen des opérations.

3. achever dès que possible son manuel de vérification; et

Le manuel de vérification révisé est paru

(3) Aucun commentaire à ajouter.

4. étendre le champ des vérifications.

La direction a pour objectif, au titre de son programme de vérification, d'étudier annuellement toutes les fonctions d'administration financière du Ministère. Elle essaie d'effectuer ses vérifications de façon aussi fréquente et opportune que possible.

(4) Aucun commentaire à ajouter.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

EXAMEN DES OPÉRATIONS

L'examen des opérations effectué à l'Administration des transports aériens est le seul du genre au Ministère. La façon dont l'Administration aérienne effectue ces examens et en rend compte présente certaines lacunes.

- L'Administration des transports aériens devrait envisager la possibilité d'affecter, sur une base cyclique, un personnel permanent au service d'examen des opérations.
- Les lignes directrices touchant l'examen des opérations devraient mentionner la nécessité de fixer les normes relatives à l'importance des conclusions, de déterminer les niveaux admis de rendement opérationnel, de prévoir les exposés des économies ou augmentations de coût susceptibles de découler des conclusions et de stipuler que les recommandations doivent entrer dans les comptes rendus.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

AU MOIS DE MAI 1976

L'Administration juge que la formule actuelle, qui consiste à utiliser des personnes détachées plutôt qu'un personnel à plein temps, est préférable du fait qu'elle permet à des fonctionnaires très compétents dans leur domaine particulier de recevoir une formation et d'élargir leurs horizons tout en continuant à participer au fonctionnement proprement dit.

La principale fonction de l'examen des opérations à l'Administration des transports aériens est, à notre avis, de détecter les problèmes. Les politiques, normes et méthodes établies dans chaque domaine fonctionnel servent de base à l'examen des opérations, et il incombe aux gestionnaires des activités étudiées de prendre des mesures de correction ainsi que de veiller à leur application.

Nous croyons que l'étude sur les concepts, les critères de choix et la méthodologie de l'Examen des opérations nous donnera une politique intégrée pour l'Examen des opérations pour l'ensemble du Ministère.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

PRÉSENTATION DU BUDGET DES DÉPENSES

Le Programme du transport maritime est passé de 17 activités en 1970-1971 à 4 activités actuellement, ce qui entraîne une perte sensible d'information pour le Parlement. De même, les travaux d'équipement mentionnés dans le Budget des dépenses du Programme ne donnent pas de renseignements suffisants.

- Le Ministère devrait envisager la possibilité de modifier la structure des activités relevant du Programme du transport maritime afin de donner plus d'indications sur les opérations réellement effectuées.

- L'énumération des grands travaux d'équipement qui figure dans le Budget des dépenses de chaque année devrait être avec plus de précision les installations à construire ou à acquérir.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

Nous étudions actuellement la structure des activités relevant du Programme en question afin de la modifier et de l'affiner.

Nous ferons tout notre possible pour rendre plus descriptifs et plus révélateurs les intitulés des grands travaux d'équipement figurant dans le Budget des dépenses.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE AU MOIS DE MAI 1976

Aucun commentaire à ajouter.

Le Ministère est d'avis que la plupart des projets de dépenses en capital sont convenablement décrits dans le Budget des dépenses. Toutefois, pour ceux qui seront inscrits en 1977-78, et pour les Budgets qui lui succéderont, nous les formuleront soigneusement pour qu'ils reflètent clairement les constructions à entreprendre ou à acquérir.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
AU MOIS DE MAI 1976

GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

L'expression «Garde côtière canadienne» date de 1962; cependant, le Parlement n'a adopté aucun texte législatif qui aurait donné à la Garde côtière un mandat officiel, défini ses objectifs ou régularisé son organisation. La Garde côtière n'est pas mentionnée dans les Comptes publics, et le coût prévu de son fonctionnement n'apparaît pas dans le Budget des dépenses présenté au Parlement.

Le Ministère devrait s'efforcer de définir officiellement les opérations de la Garde côtière canadienne, de déterminer son rôle et d'établir ses objectifs de façon qu'on puisse mettre en place des normes uniformes d'activité et de rapport.

Les opérations de la flotte de la Garde côtière devraient être présentées comme une activité de l'Administration du transport maritime et figurer dans le Budget des dépenses ainsi que les Comptes publics de façon à rendre compte convenablement de cette importante activité du Ministère.

Les Services maritimes ont été rebaptisés Garde côtière canadienne, et ce qui constituait auparavant la Garde côtière constitue maintenant la flotte de la garde côtière. Cette flotte est une entité distincte qui apporte son concours aux diverses activités de l'Administration du transport maritime; à ce titre, son coût est imputable aux activités auxquelles elle apporte son soutien. Nous étudions la possibilité de mieux faire apparaître le coût de l'exploitation de la flotte tant dans le Budget des dépenses que dans les Comptes publics.

Aucun commentaire à ajouter.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**RAPPORTS FINANCIERS**

Les agents organiques et financiers effectuent actuellement une analyse des écarts qui permet de comparer les résultats financiers réels aux informations budgétaires. Toutefois, les gestionnaires des centres de responsabilité ne s'acquittent pas, en général, de leur responsabilité ultime, à savoir expliquer les écarts et les mesures de correction prises au besoin.

Les gestionnaires des centres de responsabilité devraient jouer un rôle plus actif dans l'explication des écarts budgétaires et la prise des mesures de correction nécessaires.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRECOMMENTAIRES DU MINISTÈREAU MOIS DE MAI 1976

Nous prendrons des mesures afin d'obtenir une plus grande participation des gestionnaires des centres de responsabilité à l'explication des écarts budgétaires et la prise de mesures de correction. .

Les mécanismes sont en place au Ministère pour assurer la préparation de rapports mensuels d'écarts budgétaires, pour chaque centre de responsabilité, et dans lesquels se retrouvent l'explication des écarts ainsi que des mesures de correction prises.

APPENDICE «OOOO»

ANNEXE "A"

Questions soulevées par M. Serge Joyal, député, le 6 mai 1976.

1. Énumérer les cinq locateurs les plus importants (par superficie d'espace louée) ainsi que le rapport entre la surface de plancher que chacun d'entre eux loue à bail à l'Administration fédérale et la surface de plancher totale des locaux loués par l'Administration fédérale.
2. Donner le numéro et l'identification des baux avec option d'achat à la date d'expiration du bail.
3. Donner le numéro, le poste et le nom de tous les employés du M.T.P. qui s'occupent de location ainsi que les liens qui existent entre eux et leurs anciens employeurs avant déjà fait affaire avec l'Administration fédérale ou faisant actuellement affaire avec elle dans le domaine particulier de la location.

Réponse aux questions soulevées par M. Serge Joyal, député, le 6 mai 1976.

Question n° 1

Les cinq locateurs les plus importants sont les suivants:

1. Société Campeau	1,936,850 pi ²
2. <u>Olympia & York Developments Ltd.</u>	1,693,684 pi ²
3. <u>Laurentian Realities</u>	516,399 pi ²
4. <u>Bona Building and Management Co. Ltd.</u>	490,081 pi ²
5. <u>Ottawa Commercial Realities Ltd.</u>	422,341 pi ²

La superficie totale des locaux loués et sous le contrôle de l'administration du M.T.P. au 1^{er} avril 1976 est de 26,546,254 pi².

Le rapport entre la superficie de plancher que chacun des locateurs ci-haut mentionnés loue à la Couronne et la superficie total louée est le suivant:

1. Société Campeau	7.30%
2. <u>Olympia & York Developments Ltd.</u>	6.38%
3. <u>Laurentian Realities</u>	1.95%
4. <u>Bona Building and Management Co. Ltd.</u>	1.85%
5. <u>Ottawa Commercial Realities</u>	1.59%

Réponses aux questions soulevées par M. Serge Joyal, député, le 6 mai 1976. Question #2.

LOCATEUR	NOM ET ADRESSE DE L'IMMEUBLE	SUPERFICIE EN PIEDS CARRÉS	COÛT ANNUEL DU BAIL	DURÉE DU BAIL
1. Daon Development Corporation	1166, Pender ouest Vancouver (C.-B.)	153, 172	\$ 1,438,898.20	5 ans Du 1/12/75 au 30/11/80 1 option de renouvellement de 3 ans 1 option de renouvellement de 2 ans
2. McKenzie & Humford	Habitations résidentielles Yellowknife (T. N.-O.) (82 maisons)	116,275	\$ 309,781.77	20 ans Du 1/2/72 au 31/1/92 1 option de renouvellement de 5 ans
3. Vale Developments	Immeuble de la G.R.C. Peace River (Alberta)	16,000	\$ 82,146.00	20 ans Du 1/11/71 au 31/10/91 1 option de renouvellement de 5 ans
4. Jessie Deegan	Bureau de poste Berwyn (Alberta)	900	\$ 4,050.00	5 ans Du 1/12/75 au 30/11/80
5. Solar Construction Ltd.	Immeuble Solar Construction Bureau de poste et bureaux Fort Smith (T. N.-O.)	5,759	\$ 15,600.00	15 ans Du 1/8/66 au 31/7/81 2 options de renouvellement de 5 ans
6. Asta Investment & Const. Ltd.	Immeuble des Archives publiques 201, rue Weston est Winnipeg (Manitoba)	42,186	\$ 126,960.00	20 ans Du 1/9/73 au 31/8/93 1 option de renouvellement de 5 ans

LOCATEUR	NOM ET ADRESSE DE L'IMMEUBLE	SUPERFICIE EN PIEDS CARRÉS	COUT ANNUEL DU BAIL	DURÉE DU BAIL
7. Creighton Holdings Ltd.	2002, avenue Québec Saskatoon (Saskatchewan)	19,000	\$ 150,300.00	5 ans Du 1/1/76 au 31/12/80
8. Fred Klug Limited	Bureau de poste Rue Queen Emo (Ontario)	1,110	\$ 5,999.00	15 ans Du 1/7/71 au 30/8/86 2 options de renouvellement de 5 ans
9. Uni-Form Builders Ltd.	79, avenue Bentley Ottawa (Ontario)	42,335	Dix premières années du bail \$ 171,456.75 De la onzième à la quinzième année du bail \$ 177,807.00	15 ans Du 1/6/75 au 31/5/90
10. Queenswest Development Ltd.	Queenswest Block 1600, Liverpool Court Ottawa (Ontario)	31,947	\$ 121,398.60	10 ans Du 10/2/75 au 9/2/85 2 options de renouvellement de 5 ans
11. Olympia & York Developments	L'Esplanade Laurier 300, avenue Laurier et 140, rue O'Connor Ottawa (Ontario)	841,567	Vingt premières années du bail \$7,784,494.75 Après la vingtième année, le coût du loyer augmentera ou diminuera selon le taux d'intérêt en cours à cette date	35 ans Du 1/6/75 au 31/5/2010 Il s'agit d'un bail avec option d'achat

LOCATEUR	NOM ET ADRESSE DE L'IMMEUBLE	SUPERFICIE EN PIEDS CARRÉS	COÛT ANNUEL DU BAIL	DURÉE DU BAIL
12. GID Sacrey	Bureau de poste Baie-Verte (T.-N.)	1,700	\$ 8,670.00	15 ans Du 10/5/72 au 9/5/87
13. LOC Ranco Ltd.	Bureau de poste Labrador (T.-N.)	2,704	\$ 16,224.00	10 ans Du 19/6/71 au 18/6/81 2 options de renouvellement de 5 ans
14. GID Sacrey	Clareville (T.-N.)	10,150	\$ 41,615.00	15 ans Du 21/2/72 au 20/2/87 1 option de renouvellement de 15 ans
15. Belcourt Construction Co.	A l'intersection du Boul. Saint-Laurent et de la rue Shamrock Montréal (Québec)	9,780	\$ 115,000.00	20 ans Du 1/2/76 au 31/1/96 2 options de renouvellement de 5 ans
16. Trisud Corporation Inc.	Port Saint-Laurent Longueuil (Québec)	60,212	\$ 279,744.00	5 ans Du 1/1/74 au 31/12/78 1 option de renouvellement de 5 ans

Question n° 2

Réponse aux questions soulevées par M. Serge Joyal, député, le 6 mai 1976

LOCATEUR	NOM ET ADRESSE DE L'IMMEUBLE	SUPERFICIE EN PIEDS CARRES	COÛT ANNUEL DU BAIL	DURÉE DU BAIL
17. Olympia & York Developments	240, rue Sparks Ottawa (Ontario)	environ 1,000,000	\$5.7 millions avec modification de 35 ans. Achat à la fin pour \$1 de l'intérêt tous les 5 ans	Location avec option d'achat. Période de 35 ans.
18. Cadillac Fairview	Place du Centre Hull (Québec)	environ 455,000	\$7.33 du pied carré	Location avec option d'achat. Option de payer la somme globale de \$6,000,000 à la fin de la période (30 ans) ou de payer \$1.2 million plus les intérêts annuels durant 5 autres années
19. Campeau Corporation	Terrasse de la Chaudière Hull (Québec)	environ 1,828,000	\$7.99 du pied carré	Location avec option d'achat. Période de 35 ans. Option de 35 ans et prix à négocier (Voir remarque 1)

- Remarque: 1) Aucun engagement définitif n'a été conclu au sujet de cet immeuble. On est encore en négociation avec Campeau Corporation.
- 2) La liste ci-dessus ne comprend pas les baux dont une clause donne à la Couronne la priorité de refuser un achat si le propriétaire a reçu une offre sérieuse d'un tiers.

Question n° 3
Partie 1

Réponse à la question posée par M. Serge Joyal, député, le 6 mai 1976
Personnel affecté à des fonctions de location; employeurs antérieurs et
personnels louant des locaux au MTP

EMPLOYEURS ET POSTES
ANTÉRIEURS

POSTE MTP

NOM

Région de l'Ontario

Agent de location

J. Newington

Trizec Corporation Ltd., Agent, 1974

Administration centrale

Sous-ministre adjoint
(Planification et aménagement)

A.J. Perrier

Campeau Corporation, Administrateur immobilier,
1958-1963
Vice président, Propriétés
& Aménagement 1965-1973

Question #3

Partie 2

Réponse aux questions posées par M. Serge Joyal, député, le 6 mai 1976.

AGENTS DU MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS
ACTUELLEMENT CHARGES DE LA LOCATION
OU QUI L'ONT ÉTÉ RÉCEMMENT

Administration centrale

Sous-ministre adjoint (Immobilier, Planification et Développement)	A.J. Perrier
Sous-ministre adjoint (Services immobiliers)	L.A. Deschamps
Directeur général de l'Administration immobilière	J. Burgoin
Directeur des Services du logement	R. Giroux
Chef, Location	G. Tanner
Administrateur de programme, Location	R. Cardill
Agent de location	C. Lacroix
Agent de location	P. Gou
Agent de location	Mr. Arsenault
Commis à la signature des baux	F. Brooks
Commis à la location	L. Arnold
Directeur général des Services immobiliers	F.S. Currie
Directeur adjoint des Services immobiliers	L.H. Howard
Directeur adjoint des Services immobiliers	T.W. O'Brien

Administration régionale de l'Atlantique

Administrateur régional de l'Administration immobilière	E.N. Morton
Administrateur de la location	L.J. Whittington
Agent-cadre de l'immobilier (Location)	H.E. Weeks
Agent immobilier (Location)	A.D. Burris
Agent immobilier (Location)	G. Milo
Agent immobilier (Location)	M. Chiasson
Agent immobilier (Location)	G.A. Mahar
Commis à la Location	D.A. Morash
Administrateur régional des Services immobiliers	R.D. Hoyt
Administrateur de la Division de l'acquisition et de l'aliénation	J. McEachern

Administration régionale du Québec

Administrateur régional de l'Administration immobilière	L.O. Pertus
Chef, Location	R. Charpentier
Agent-cadre de l'immobilier	J. Labelle
Agent-cadre de l'immobilier	J. Kirkland
Agent immobilier (Location)	P. Frappier
Agent immobilier (Location)	A.M. Gale
Agent immobilier (Location)	G. Hemond
Commis à l'immobilier (Location)	C. Desrosiers
Commis à l'immobilier (Location)	G. Legare
Administrateur régional des Services immobiliers	P. Kost
Administrateur de la Division de l'acquisition et de l'aliénation	P. Martin

Administrateur de la location (P.C.P.)	R. Nadeau
<u>Bureau-auxiliaire de Québec</u>	

Administrateur des Services immobiliers	F. Bergevin
Agent immobilier	Y. Fleury

Capitale nationale

Administrateur régional de l'Administration immobilière	A.H. Fallis
Administrateur de la Location	L. George
Administrateur de la Location (Programme A)	R. Jones
Agent immobilier (Location)	R. Arbique
Agent immobilier (Location)	R. Junginger
Agent immobilier (Location)	N. Emergy
Agent immobilier (Location)	B. Dobson
Administrateur de la Location (Programme B)	J. Billard
Agent immobilier (Location)	R. Marion
Agent immobilier (Location)	D. Boyle
Agent immobilier (Location)	J. Shipman
Administrateur régional des Services immobiliers	J. Desnoyers

Administration régionale de l'Ontario

Administrateur régional de l'Administration immobilière	W. Mackay
Administrateur de la Location	H.L. Couch
Agent-cadre	G. Mackenzie
Agent	J. Newington
Agent	A.J. Gosset-Tanner
Agent	R.E. DeMara
Agent	R.H. Asma
Agent	W.F. Stephenson
Agent (jeune cadre)	S.B. Donaldson
Administrateur régional des Services immobiliers	P.A. Pensa
Administrateur de la Division de l'acquisition et de l'aliénation	D. Sauder

Administration régionale de l'Ouest

Administrateur régional de l'Administration immobilière	R. Manners
Administrateur de la Location	D. Young
Agent immobilier	T. Nixey
Agent immobilier	M. Geres
Agent immobilier	R. Hay
Agent immobilier	K. McElroy
Commis à la location	B. Allen
Administrateur régional des Services immobiliers	P.T. Lypow
Administrateur de la Division de l'acquisition et de l'aliénation	C. Cummings

Bureau-succursale de Winnipeg

Administrateur des Services immobiliers
Agent immobilier

F. Devine
L. Desjarlais

Bureau-succursale de Saskatoon

Agent immobilier

J. Fredette

Administration régionale du Pacifique

Administrateur régional de l'Administration
immobilière
Administrateur de la location
Agent-cadre de l'immobilier
Agent immobilier (Location)
Agent immobilier (Location)
Commis à l'immobilier (Location)
Commis à l'immobilier (Location)
Administrateur régional des Services immobiliers
Administrateur de la Division de l'acquisition
et de l'aliénation

A.H. Edmondson
W.D. Lynes
D.L. Setzer
R.C. Levine
J. Peaker
D.V. Hansen
N.W. Wickham
D.H. MacLeod
G. Phillips

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. R. Chatelain, Deputy Auditor General;

Mr. J. Zittler, Zittler, Siblin, Stein, Levine & Co.,
(Member of Executive Interchange).

From Transport Canada:

Mr. Sylvain Cloutier, Deputy Minister;

Mr. G. R. MacGougan, Assistant Deputy Minister,
Finance.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. R. Chatelain, sous-auditeur général;

M. J. Zittler, Zittler, Siblin, Stein, Levine & Co.,
(Membre du programme de permutation des cadres).

De Transports Canada:

M. Sylvain Cloutier, sous-ministre;

M. G. R. MacGougan, sous-ministre adjoint, Finances.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 63

Thursday, May 27, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 63

Le jeudi 27 mai 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session
Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la
trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MAY 27, 1976
(77)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11.12 o'clock a.m. this day, the Acting Chairman, Mr. Bill Clarke (*Vancouver Quadra*), presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Blackburn, Cafik, Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Halliday, Martin, Robinson, Schumacher and Towers.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada; Mr. Bruce Matthews, Partner, Thorne, Riddell & Co., Chartered Accountants, Member of Executive Interchange; Mr. E. F. McNamara, Director General, Audit Operations; Mr. Robert Bromley, Partner, Price, Waterhouse & Co., Chartered Accountants, Member of Executive Interchange. *From Environment Canada:* Mr. J. B. Seaborn, Deputy Minister; Mr. W. E. Armstrong, Assistant Deputy Minister, Planning and Finance Service; Mr. R. J. Kelly, Director, Departmental Financial Services; Mr. G. Vachon, Director General, Finance and Facilities Directorate. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch; Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman called the following item from the Supplement to the Auditor General's Report 1975:

Concerning Environment Canada:

Financial Management and Control Study (pages 179-184).

The witnesses made statements and were questioned.

And questioning continuing,

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

From Environment Canada:

Financial Management and Control Study—Departmental Comments (*See Appendix "PPPP"*).

And questioning concluding on the Financial Management and Control Study—Environment Canada,

The Chairman called,—

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 27 MAI 1976
(77)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 12 sous la présidence de M. Bill Clarke (*Vancouver Quadra*) (président suppléant).

Membres du Comité présents: MM. Blackburn, Cafik, Clarke (*Vancouver Quadra*), Francis, Halliday, Martin, Robinson, Schumacher et Towers.

Témoins: Du bureau de l'Auditeur général: M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada; M. Bruce Matthews, associé, Thorne, Riddell & Co., comptables agréés, membre du Programme de permutation des cadres; M. E. F. McNamara, directeur général, Travaux de vérification; M. Robert Bromley, associé, Price, Waterhouse & Co., comptables agréés, membre du Programme de permutation des cadres. *D'Environnement Canada:* M. J. B. Seaborn, sous-ministre; M. W. E. Armstrong, sous-ministre adjoint, Service de la planification et des finances; M. R. J. Kelly, directeur, Services financiers du ministère; M. G. Vachon, secrétaire général; Direction générale des finances et des installations. *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* M. S. Mensforth, sous-secrétaire, Division de l'administration financière; M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les comptes publics pour l'année financière se terminant le 31 mars 1975 et le Rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le président met en délibération le paragraphe suivant du supplément au Rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Concernant Environnement Canada:

Étude de la gestion et du contrôle financiers (pages 179-184)

Les témoins font des déclarations et sont interrogés.

L'interrogation se poursuit.

Conformément à une motion adoptée le 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour.

D'Environnement Canada:

Étude de la gestion et du contrôle financiers—Commentaires du ministère (*Voir Appendice «PPPP»*).

A la suite de l'interrogation sur l'étude de la gestion et du contrôle financiers—Environnement Canada,

Le président met en délibération—

Chapter VII—Internal Audit.

The witnesses made statements and were questioned thereon.

And questioning continuing,

At 12.39 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Le chapitre VII—Vérification interne.

Les témoins font des déclarations et sont interrogés.

L'interrogation se poursuit,

A 12 h 39, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Thursday, May 27, 1976

[Texte]

• 1112

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): Order please, gentlemen. I would like to thank the Committee for electing me to the high office of Chairman for today. We will commence now. Although our quorum is 11, we are authorized, by the organization meeting, to hold meetings to receive evidence and to authorize the printing of evidence when a quorum is not present, so long as there are four members present and both Government and Opposition are represented. And we qualify on that score today.

We have two items on our agenda today, and I would like to ask the permission of the Committee to change the order of them. The first 30 minutes were to have been dedicated to the Internal Audit topic, Chapter 7 in the Supplement, and the second half to the Environment. But, since we have the Deputy Minister and his assistants here this morning, I think it would be a matter of courtesy to go ahead with the Environment first. Is that agreed?

Mr. Martin: Mr. Chairman, I have no particular objection. The only concern I have is that, if our discussions with the Department of the Environment were to carry on for a period, we would not have adequate time to get into Internal Audit. I was hoping that, in the Internal Audit, you would manage, in case we got into a lengthy discussion, to blind your eye to the clock and divide the meeting in half, and maybe give us another 15 minutes. On the basis of an hour and a half, there would be three quarters of an hour each. Can we have some agreement as to the time by which we will complete our review of Environment Canada?

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): I think we might do that, Mr. Martin. The reason, as I said, was to accommodate the Environment people who are here, and not have them wait. The Internal Audit topic would involve only Mr. Mensforth and the Auditor General, who are generally with us at our meetings. I am sure they would not mind waiting afterwards if we went over time. Mr. Macdonnell? Mr. Mensforth?

Mr. Macdonnell: No problem.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): Would that be satisfactory?

Mr. Martin: Yes. Could we agree generally on a time by which we will start the Internal Audit review?

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): Let us aim at noon.

Mr. Martin: No later than?

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): No, I said, let us aim at.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le jeudi 27 mai 1976

[Interprétation]

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): A l'ordre, messieurs. Je voudrais remercier les membres du Comité de m'avoir accordé le grand honneur d'être président de la séance d'aujourd'hui. Nous allons commencer. Notre quorum est de 11, mais nous pouvons, par une décision du comité d'organisation, en l'absence de quorum ouvrir la séance, entendre des témoignages et demander qu'ils soient imprimés, pourvu que quatre membres du Comité soient présents et que le parti du gouvernement comme les partis de l'Opposition soient représentés. C'est le cas aujourd'hui.

Deux questions sont inscrites à notre ordre du jour et j'aimerais demander aux membres du Comité la permission d'en intervertir l'ordre. Les premières 30 minutes de la séance étaient prévues pour la discussion de la vérification interne, chapitre 7 du Supplément du Rapport de l'Auditeur général, alors que la deuxième moitié de la séance devait être consacrée à l'Environnement. Puisque le sous-ministre et ses adjoints sont ici ce matin, je crois qu'il serait poli de commencer par l'Environnement. Sommes-nous d'accord?

M. Martin: Monsieur le président, je n'y vois pas d'inconvénients, mais si notre discussion du ministère de l'Environnement devait se prolonger, nous ne pourrions pas consacrer assez de temps à la vérification interne. J'avais espéré qu'au cas où la discussion de la vérification interne serait longue, vous fermeriez les yeux devant l'heure et répartiriez également le temps consacré aux deux sujets, en nous accordant peut-être 15 minutes supplémentaires. Autrement dit, la séance durerait une heure et demie: nous pourrions consacrer 45 minutes à chaque sujet. Pouvons-nous nous entendre sur l'heure à laquelle nous cesserons de discuter d'Environnement Canada?

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Je crois que c'est possible, monsieur Martin. J'ai proposé cela uniquement pour arranger les représentants d'Environnement Canada de sorte qu'ils n'aient pas à attendre. Seuls MM. Mensforth et Macdonnell doivent participer à la discussion de la vérification interne et ils ont l'habitude de nos séances. Je suis sûr qu'ils ne verraient pas d'inconvénients à nous accorder quelques minutes supplémentaires. Monsieur Macdonnell, êtes-vous d'accord? Monsieur Mensforth, l'êtes-vous aussi?

M. Macdonnell: Je n'y vois pas d'objections.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Nous sommes donc d'accord.

M. Martin: Oui. Pouvons-nous cependant arrêter exactement l'heure à laquelle nous commencerons à parler de la vérification interne?

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Mettons à midi.

M. Martin: Pas plus tard que midi?

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Non, nous ferons de notre mieux.

[Text]

An Hon. Member: Do not be tough now.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): Perhaps 12.15, then we can move over.

Mr. Martin: Yes. I have an appointment at 12.30, so there is no way I can hang on after 12.30. I would like to ask that we complete that portion by 12 noon.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): We will try, Mr. Martin, if that is agreeable. All right then.

• 1115

Now, with us this morning we have Mr. J. B. Seaborn, Deputy Minister, Department of the Environment. Mr. Seaborn, would you like to introduce your helpers and, if you have an opening statement, perhaps you would like to proceed.

Mr. J. B. Seaborn (Deputy Minister, Department of the Environment): I would be glad to introduce my colleagues in the department, Mr. Chairman. Mr. W. E. Armstrong, on my immediate right, who is Assistant Deputy Minister for Planning and Finance Service; Mr. G. Vachon, Director-General, Finance and Facilities Directorate; Mr. R. J. Kelly, Director, Departmental Financial Services; and Mr. S. W. Steene who is the Chief of our Audit Services, Director of the Departmental Audit Services of the department.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): Thank you. Have you a statement, Mr. Seaborn?

Mr. Seaborn: I do not think I have any necessary opening statement. I do not know whether the Auditor General or his staff will direct attention in the first instance to some of the observations that he has made. All I could say, perhaps, even anticipating those, is that we have benefited—and I say this without any hesitation at all—very much from the kind of study, the thoroughness, and the co-operative and very constructive attitude that he and his staff have brought to the study of the financial matters in the Department of the Environment. We are finding already that the advice he has been giving us has been of use in helping to bring about a number of improvements in systems that existed before.

We are finding it a great help in this rather difficult part of departmental administration, certainly in one as large as the Department of the Environment. As you know, what took place—not that many years back—in a number of different departments, there was a great variety of services which came to us, and we inherited amongst that about six or eight different financial systems, each incompatible, more or less, with the other at the time. Part of the historical process is to try to bring about compatibility amongst those financial systems. There have been many other things we have had to do in putting services together but this has been the major pre-occupation of ours over the last few years. I think we are making considerable progress in that direction. We now have compatibility but there is certainly—I would be the first to admit—more to be done in cleaning up our general financial administration.

[Interpretation]

Une voix: Ne vous montrez pas rigide.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Peut-être pourrions-nous poursuivre jusqu'à 12 h 15.

M. Martin: Peut-être, mais j'ai un rendez-vous à 12 h 30 et je ne pourrai donc pas rester ici après 12 h 30. Je vous demanderais donc que nous terminions la première partie de nos délibérations à midi tapant.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Nous tenterons l'impossible, monsieur Martin. Très bien.

Ce matin nous recevons M. J. B. Seaborn, sous-ministre, ministère de l'Environnement. Monsieur Seaborn, pourriez-vous s'il vous plaît présenter vos collègues et, éventuellement, faire votre déclaration préliminaire?

M. J. B. Seaborn (sous-ministre, ministère de l'Environnement): Il me fait plaisir de vous présenter mes collègues. A ma droite, M. W. E. Armstrong, sous-ministre adjoint, service de la planification et des finances; M. G. Vachon, directeur général, direction générale des finances et des installations; M. R. J. Kelly, directeur, services financiers du ministère; et M. S. W. Steene, qui dirige nos services de vérification comptable.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci. Avez-vous une déclaration à faire monsieur Seaborn?

M. Seaborn: Je ne ferai pas de déclaration comme telle. Peut-être que l'Auditeur général ou un de ses collègues voudra faire un relevé des observations que son bureau a faites au sujet de notre ministère. Néanmoins, il me faut dire que nous avons profité énormément de cette étude exhaustive; la collaboration comme l'attitude toute positive dont l'Auditeur général et son personnel ont fait preuve lors de l'étude des finances du ministère de l'Environnement ont été fort appréciables. Déjà nous nous rendons compte que les conseils qu'il nous a donnés nous ont permis d'apporter certaines améliorations au système déjà en place.

Cela nous a été d'autant plus utile qu'il s'agit là d'un secteur de l'administration du ministère qui présente certaines difficultés, lesquelles sont accentuées par la taille du ministère de l'Environnement. Comme vous le savez, il n'y a pas très longtemps, un certain nombre de services répartis dans divers ministères ont été incorporés à notre ministère lors de sa création, et nous avons hérité de 6 ou 8 différents systèmes financiers, incompatibles entre eux. Nous avons donc essayé d'introduire une certaine compatibilité parmi ces systèmes, mais tout à la fois il nous fallait accomplir beaucoup au niveau de l'intégration des autres services. Cependant, cet aspect a été notre préoccupation primordiale au cours de ces quelques dernières années et je crois que les progrès se font déjà sentir. Nos systèmes sont maintenant compatibles même si nous convenons qu'il y a encore beaucoup à faire du côté de l'administration financière en général.

[Texte]

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, Mr. Seaborn.

Mr. Macdonell, do you or one of your colleagues have a statement that you would like to open with?

Mr. J. J. Macdonell (Auditor General of Canada, Auditor General's Office): Thank you, Mr. Chairman.

With me at the table is Mr. Bruce Matthews, a partner in Thorne, Riddell and Company who is with our office on executive interchange for the study of the Department of the Environment. Associated with him is Mr. E. F. McNamara, who is the Director General, responsible for the audit of the Department of the Environment.

Time being what it is, Mr. Chairman, I have no comments to make. I am delighted to hear the Deputy Minister's reaction to our study. I think Mr. Matthews may have a very brief word to say about the general findings of the study, with your permission, sir.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Matthews.

Mr. Bruce Matthews (Partner, Thorne, Riddell & Company, Chartered Accountants, Ottawa): Mr. Chairman, I really have very little to add now. Mr. Seaborn has given, I think, a fair presentation of the history of the department, with which we concur. All through our report, because of the growth and the putting together of this department in so many diverse ways, it is only natural that the many recommendations were based on that type of an approach: to consolidate or to get the thinking into a more uniform system. Now, other than that, in our report and in the conversations and communications we had with the department, many times we used words such as; identifying a particular thing; clarifying the procedures; and documenting them and then communicating. In those areas, I think you will find that in the recommendations we made, that is the underlying factor behind most of our thoughts. Mr. Chairman, I think the recommendations will speak for themselves.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, Mr. Matthews.

I have three members of the Committee indicating that they would like to ask questions. I think we will commence now with Mr. Schumacher, Mr. Martin, and Mr. Towers. Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: Thank you, Mr. Chairman.

I would like to address some questions to Mr. Seaborn. I assume, Mr. Seaborn, that Mr. Armstrong is the chief financial officer of the department.

Mr. Seaborn: That is right.

Mr. Schumacher: I wonder if you could outline what authority in staff he has been given to ensure sound financial management and control within the department.

Mr. Seaborn: He will probably have the figures and the number of man-years more at his fingertips than I will and I will ask Mr. Armstrong if he will outline the resources we have available.

[Interprétation]

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, monsieur Seaborn.

Monsieur Macdonell, avez-vous vous-même, ou un de vos collègues a-t-il, une déclaration préliminaire à faire?

M. J. J. Macdonell (Auditeur général du Canada, bureau de l'Auditeur général): Merci, monsieur le président.

Ici-même à la table se trouve M. Bruce Matthews, associé de Thorne, Riddell et Compagnie, membre du Programme de permutation des cadres, qui a participé à l'étude sur le ministère de l'Environnement. Y a également participé M. E. F. McNamara, qui occupe le poste de directeur général des travaux de vérification du ministère de l'Environnement.

Étant donné les contraintes de temps, je ne ferai pas de déclaration, monsieur le président. Je suis ravi des propos que le sous-ministre a prononcés au sujet de l'étude. Je crois que M. Matthews voudra peut-être ajouter quelques mots sur les conclusions générales de l'étude.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Matthews.

M. Bruce Matthews (Associé, Thorne, Riddell et Compagnie, comptables agréés, Ottawa): Monsieur le président, j'ai très peu à ajouter. M. Seaborn a donné un exposé très précis de l'évolution qu'a subie son ministère; je suis d'accord avec lui. A cause de la façon dont le ministère a été créé, il était inévitable que, dans notre rapport, à l'occasion de plusieurs recommandations, nous mettions l'accent sur une plus grande consolidation et sur la mise sur pied d'un système uniforme. Dans notre rapport comme dans nos entretiens avec les représentants du ministère, nous avons, à maintes reprises, parlé de l'identification de problèmes précis, de la clarification des procédures et de la nécessité d'obtenir des renseignements et de les transmettre par les canaux appropriés. A cet égard, vous constaterez que les recommandations que nous avons faites sont toutes orientées dans cette direction. Monsieur le président, je crois que pour l'instant je ne peux pas être plus éloquent que les recommandations elles-mêmes.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, monsieur Matthews.

Trois membres du Comité ont déjà fait savoir qu'ils aimeraient prendre la parole. Je crois que nous commencerons par M. Schumacher, ensuite ce sera à M. Martin et M. Towers. Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Merci, monsieur le président.

J'aimerais poser une question à M. Seaborn. Je suppose, monsieur Seaborn, que M. Armstrong est l'agent financier en chef de votre ministère.

M. Seaborn: C'est cela.

M. Schumacher: Pouvez-vous nous dire quel personnel il a sous ses ordres afin que la gestion et le contrôle financiers du ministère soient sains?

M. Seaborn: M. Armstrong est mieux en mesure que moi de vous dire de combien d'années-hommes exactement il dispose et je lui demanderais de nous énumérer quelles sont les ressources utilisées.

[Text]

Mr. W. E. Armstrong (Assistant Deputy Minister, Planning and Finance Service, Department of the Environment): Mr. Chairman, throughout the department there are approximately 200 people involved in financial management, that is specifically responsible for financial matters. Of that number there are approximately 45 to 50 located in Ottawa and the other 150 are located outside of Ottawa. You should understand, however, that of the 200 approximately 20 to 25 have what you might describe as professional qualifications in accounting and you should also appreciate that as you move outside of Ottawa and into the regions where most of our department is, people that have financial responsibility also share other types of responsibility such as administrative matters.

Mr. Seaborn: May I add to that if I may? On the question of decentralization, I think it may be of some interest to members, if it has not come out in other material provided to them, of the close to 12,000 people which we have in this department, something less than 3,000 are in the national capital area and the remainder, close to 9,000 are in a great variety of establishments from some very large ones to some very small ones, even isolated posts, right across the country, North, to South and East to West. This does help to explain among other things why such a considerable proportion of our financial people are indeed away from the Ottawa headquarters.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: Yes, thank you, Mr. Chairman. Mr. Armstrong's title indicates that he has other functions as well; in fact the title indicates that planning might come ahead of finance. I am just wondering how many people he has under his jurisdiction on the planning side so that we can get a little better idea how these two work together.

Mr. Armstrong: Mr. Chairman, there are six individuals reporting to me: the Office of the Science Advisor; the Director General of Liaison and Coordination which is responsible for federal-provincial relations, Canada-U.S. relations and international relations in the environmental field; the Director General of Policy Planning and Evaluation; the Director General of Computing and Applied Statistics; the Director General of Finance and Facilities; and the Director General of Personnel.

Of the total population reporting to me, that is the total number of employees, in the Finance and Facilities Directorate I think there are about 230 people out of a total population of about 600.

Mr. Schumacher: I am not just quite clear yet. In financial management, I believe I heard there were 200 people.

Mr. Armstrong: Right.

Mr. Schumacher: Now, on the planning side, how many people would...

Mr. Armstrong: On the planning side, in policy planning and evaluation there are 50 employees.

[Interpretation]

M. W. E. Armstrong (sous-ministre adjoint, Service de la planification et des finances, ministère de l'Environnement): Monsieur le président, il y a environ 200 fonctionnaires qui s'occupent de la gestion financière au ministère, c'est-à-dire qui s'occupent spécifiquement de questions financières. De ce nombre, environ 45 ou 50 sont à Ottawa alors que les 150 autres se trouvent dans les régions. Cependant, parmi ces 200 personnes, seules 20 ou 25 ont une qualification professionnelle en comptabilité et il faut bien comprendre que dans les régions, là où se trouve le gros de notre effectif, les fonctionnaires responsables des questions financières doivent également assumer des responsabilités administratives.

M. Seaborn: Pourrais-je ajouter quelque chose ici? C'est au sujet de la décentralisation. Je crois qu'il convient de souligner que des 12,000 fonctionnaires employés au ministère, un peu moins de 3,000 sont en poste dans la région de la Capitale nationale alors que les autres, près de 9,000, sont dispersés dans divers bureaux régionaux, plus ou moins importants, parfois isolés, à travers le pays, du Nord au Sud et de l'Est à l'Ouest. Cela explique en partie pourquoi un grand nombre des fonctionnaires responsables des questions financières ne se trouvent pas au bureau principal d'Ottawa.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Merci, monsieur le président. D'après le titre de M. Armstrong, on peut en déduire qu'il a d'autres responsabilités et on peut se demander si le volet planification de ses fonctions ne supprime pas le volet finances. J'aimerais savoir combien de personnes sous ses ordres s'occupent de planification, de sorte que je puisse comprendre un peu mieux comment ces deux aspects sont reliés entre eux.

M. Armstrong: Monsieur le président, six personnes travaillent directement sous mes ordres: le conseiller scientifique du ministère; le directeur général de la liaison et de la coordination, responsable des relations fédérales-provinciales; le responsable des questions d'environnement dans les relations internationales et dans les relations Canada-États-Unis; le directeur général de la planification et de l'évaluation des politiques; le directeur général des services informatiques et des statistiques appliquées; le directeur général des installations et des finances et le directeur général du personnel.

Deux cent trente fonctionnaires sur les 600 qui me rendent des comptes, font partie de la direction des finances et des installations.

M. Schumacher: Je ne comprends pas très bien. J'avais cru comprendre que 200 personnes s'occupaient de la gestion financière.

M. Armstrong: C'est juste.

M. Schumacher: Mais combien de fonctionnaires s'occupent de la planification...

M. Armstrong: Cinquante employés s'occupent de la planification au sein de la direction de l'évaluation et de la planification des politiques.

[Texte]

Mr. Chairman, of the 226 that I just mentioned, the Director General of Finance and Facilities has responsibility for financial issues as well as administrative issues as well as with facilities planning, so the 200 that are referred to in total within his area of jurisdiction are in some cases above and beyond the 200 I just mentioned; that is, all the people reporting to him are not concerned just with finance.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: I am a little confused with the numbers now. Could Mr. Armstrong tell us how many people he has under his total jurisdiction. As I understood that 200 are involved in financial management, I would like to know what is the grand total.

Mr. Armstrong: In the Planning and Finance Service there are 555 people. When I spoke to the question of how many people are involved in finance, and I mentioned the number of about 200, this includes people that are responsible for financial activities outside of my immediate area of responsibility. So you will find people in the Environmental Protection Service, the Fisheries and Marine Service, the Environmental Management Service that carry these responsibilities but they do not report to us directly.

• 1125

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: Am I correct that, in the department, no matter who they report to, there are 200 people involved in financial management.

Mr. Armstrong: Correct.

Mr. Schumacher: And they do not necessarily all report to you?

Mr. Armstrong: No, sir.

Mr. Schumacher: Within your own responsibilities in the department, you have about 555 people reporting, through others, to you?

Mr. Armstrong: Including all of the organizational elements I mentioned, yes.

With respect to the 200 people involved in financial activities, 36 of that number report through myself. The other 164 are in the services, either in Ottawa headquarters or at the regional level.

Mr. Schumacher: It would seem to me, Mr. Chairman, that Mr. Armstrong has a lot more to do with regard to planning than he does with financial administration. Is that fair or unfair? That is just my impression. Have I got the wrong impression?

Mr. Seaborn: I am not sure how separable they are, if I may say that. I consider that the financial part of it does become intimately involved in the planning process, and those who are working in planning and evaluation must also be very knowledgeable on the financial side. But there are other elements which are not directly involved in planning or financing.

[Interprétation]

Monsieur le président, je viens de parler de 226 employés; le directeur général des finances et des installations a la responsabilité de questions financières comme administratives, de même que de questions de planification des installations. Je vous ai dit qu'il y avait quelque 200 fonctionnaires sous ses ordres, lesquels s'occupent de finance sans se consacrer exclusivement à cela.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Maintenant je suis un peu mêlé. M. Armstrong pourrait-il nous dire combien de fonctionnaires sont sous ses ordres. Si j'ai bien compris, 200 fonctionnaires s'occupent de gestion financière, mais j'aimerais maintenant qu'il nous cite un total.

M. Armstrong: Le Service de la planification et des finances regroupe 555 personnes. Lorsque vous m'avez demandé combien de fonctionnaires s'occupaient de questions financières au ministère, je vous ai dit qu'il y en avait environ 200, mais cela tient compte des gens qui sont responsables de questions financières mais ne font pas directement partie de mon service. Il peut se trouver des gens qui travaillent au sein du Service de la protection de l'environnement, du Service des pêches et de la mer, du

Service de gestion de l'environnement qui s'occupent de questions financières, mais ces gens ne nous rendent pas directement des comptes.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Autrement dit, au ministère, quels que soient leurs supérieurs, 200 personnes au total s'occupent de gestion financière.

M. Armstrong: C'est cela.

M. Schumacher: Et ces gens ne vous rendent pas nécessairement des comptes.

M. Armstrong: Non.

M. Schumacher: Est-il juste de dire que vous avez 555 fonctionnaires sous vos ordres, lesquels ont cependant des supérieurs immédiats?

M. Armstrong: Compte tenu de l'organigramme dont j'ai parlé, c'est juste.

Parmi les 200 personnes qui s'occupent de questions financières, 36 me rendent directement des comptes. Les autres 164 sont réparties dans d'autres services à Ottawa, ou dans les régions.

M. Schumacher: J'ai l'impression, monsieur le président, que M. Armstrong s'occupe beaucoup plus de planification que d'administration financière. Est-ce que je me trompe? C'est l'impression que j'ai. Est-elle erronée?

M. Seaborn: Je ne sais pas dans quelle mesure les deux volets de ces responsabilités peuvent être séparés. Je crois que l'aspect financier s'imbrique dans le processus de planification, car lorsque l'on s'occupe d'évaluation et de planification, on doit également tenir compte de l'aspect financier. Néanmoins, d'autres éléments en cause n'ont rien à voir avec la planification ou les finances.

[Text]

Mr. Schumacher: I have not been here for all of the meetings, Mr. Chairman. I wonder if I could ask somebody from the Auditor General's side whether it is common, in the public service, to have the finance and planning mixed up together, the Chief Financial Officer also being responsible for planning within the department, or whether this is unusual in this department?

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Macdonell, are you prepared to comment?

Mr. Macdonell: I will give this answer, with the qualification that my colleagues might choose to amplify it. We have found that finance is combined in a number of departments with other functions, particularly administration, and, sometimes, personnel. Planning, certainly from my knowledge, is not usually combined with finance. But, as the Deputy Minister indicated, perhaps planning in this particular department may be a different type of activity than in some other places. Certainly, in support of the principle of planning, planning ahead from a financial standpoint, there is a lot of logic to it. I listened to Mr. Armstrong's description of the various people reporting to him and, if the point Mr. Schumacher is driving at is, that the finance responsibility at the top level seems to be somewhat diluted, to be quite honest, I got about the same impression as Mr. Schumacher did. I am not trying to be critical here, but we do advocate pretty strongly, as you would expect us to do, that the finance function has been underplayed, in our judgment, in many departments, and it is our job to try to make sure that it does get proper attention. It might be useful, Mr. Chairman, if I just quote the broad government-wide recommendation in this respect. I think, in many respects, the Department of the Environment conforms to it, but the way in which they conform to it is a matter for the department to speak to. This is the broad recommendation:

"The senior departmental officer responsible for financial management and control should report directly to the deputy head and be a member of the departmental management committee.

In that respect, I think the Department of the Environment conforms precisely.

He should always have the training and experience to act as the deputy head's advisor on all aspects of financial management and control and to provide the necessary leadership to all financial staff in the department.

I am getting a little personal, but I believe Mr. Armstrong and I are members of the same professional trade union, so that we are presumed to have some competence in that regard. But this is the key issue that I think Mr. Schumacher may be driving at, Mr. Chairman.

Senior departmental financial offices ought to give greater direction or guidance to staff performing financial management and control duties within departments. This should include as a minimum: comprehensive departmental financial manuals; personal contacts with financial and other officers to whom they give technical direction, including formal meetings; participation in the selection, training and evaluation of financial staff.

[Interpretation]

M. Schumacher: Je n'ai pas assisté à toute la séance, monsieur le président, et je me demande si quelqu'un du bureau de l'Auditeur général pourrait me dire si c'est courant dans la Fonction publique, de regrouper sous un même chapeau les finances et la planification, de sorte que l'agent financier en chef soit responsable de la planification au sein du ministère?

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Macdonell, avez-vous la réponse à cette question?

M. Macdonell: Je vous donnerai une réponse que mes collègues pourront peut-être développer. Nous avons remarqué que dans un certain nombre de ministères les responsabilités financières sont mêlées à d'autres responsabilités, surtout administratives, et parfois relatives au personnel. La planification, que je sache, n'est pas d'habitude associée aux finances. Mais comme l'a dit le sous-ministre, il se peut que la planification au sein de ce ministère constitue une activité un peu spéciale. Assurément, faire de la planification en tenant compte des aspects financiers est tout à fait logique. J'ai écouté la description qu'a donnée M. Armstrong de l'organigramme de son service et, comme semble le croire M. Schumacher, j'ai l'impression que la responsabilité financière à l'échelon supérieur est quelque peu diluée. Je ne formule pas de critiques ici, mais je ne peux que souligner très fermement, comme on s'attend à ce que nous le fassions, que les finances ont été négligées, à notre avis, au sein de plusieurs ministères et qu'il est de notre devoir de veiller à ce qu'on leur accorde toute l'attention voulue. Monsieur le président, il serait peut-être bon de rappeler ici la recommandation générale du gouvernement à cet égard. Le ministère de l'Environnement semble, à bien des égards, se conformer à cette directive, mais c'est au ministère de dire comment il s'y prend. Voici la recommandation générale:

Le haut fonctionnaire responsable de la gestion et du contrôle financier devrait relever directement du sous-chef et faire partie du comité de gestion du ministère.

A cet égard je crois que le ministère de l'Environnement est en règle.

Il devra toujours avoir la formation et l'expérience voulues pour conseiller le sous-chef sur tous les aspects de la gestion et du contrôle financiers et pour assurer le leadership indispensable auprès de tout le personnel financier du ministère.

Sans vouloir entrer dans des détails personnels, je voudrais souligner que M. Armstrong et moi-même faisons partie de la même association professionnelle de sorte qu'on peut supposer que nous sommes compétents dans ces questions. Mais je crois comprendre le problème clé auquel M. Schumacher fait allusion:

Les fonctionnaires supérieurs des finances des ministères doivent fournir une direction et une orientation plus poussées au personnel exerçant des fonctions de gestion et de contrôle financiers. Pour ce faire, il faudrait au moins: qu'il existe des manuels financiers complets dans les ministères; que les fonctionnaires précités aient des contacts personnels avec des agents financiers et autres, à qui ils donneraient des directives techniques, même à l'aide de réunions officielles ou de visites périodiques sur place; et qu'ils participent à la sélection, à la formation et à l'évaluation du personnel financier.

[Texte]

Now, that is the part that is extremely weak in many departments. And I think that if that is the line of questioning, perhaps the Deputy Minister himself might wish to speak to that.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): Thank you, Mr. Macdonell. You were reading from paragraph 9.12 on page 109 of the Supplement?

Mr. Macdonell: That is right, and Paragraph 9.19 on page 111.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): Would you, Mr. Seaborn, like to comment?

Mr. Seaborn: Mr. Armstrong has already alluded to it, that the number of those whom we could qualify as professionals in the financial administration field is not great. We have something between 20 and 25 with some professional training. It is fair to say that we would welcome a greater number of those but we are continuing to be faced, as all departments are of course, with current constraints. As we seek to improve the quality of our financial control, I must face the fact that that particular demand on resources is competing with other demands on resources all of which have their problems. My own view is that it is probably less a matter of greater numbers but increasing the general level and quality of the people working on financial controls that is our great need. Mr. Vachon, I think, would support that.

Mr. Schumacher: My only comment, Mr. Chairman, would be that if there were better financial controls there would be more financial resources to do the work in many departments of government.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): Thank you, Mr. Schumacher. Mr. Martin, followed by Mr. Towers.

Mr. Martin: Mr. Chairman, if I may, through you to the Deputy Minister, Mr. Seaborn, just to have a handle on the over-all operation that we are talking about when we relate this to financial control, what is your budget for the current year in round figures?

Mr. Seaborn: In round figures, \$500 million.

Mr. Martin: Five hundred million dollars. And you employ 12,000 people.

Mr. Seaborn: Approximately 12,000 people, yes.

Mr. Martin: So really you are operating what might be equated, I suppose in the private sector, with a fairly large organization.

Mr. Seaborn: Right. Certainly proud of that.

Mr. Martin: I would like to continue some of this questioning in relation to the function of the financial officer in the department. I wonder if we could have identified—perhaps he could come to the table—the person who I gather occupies the role, I think you said, of Director of Financial Services?

Mr. Seaborn: Director of Financial Services, who is working full time on financial matters.

[Interprétation]

Voilà où le bât blesse dans plusieurs ministères. Si c'est là où M. Schumacher voulait en venir, peut-être le sous-ministre lui-même voudrait-il répondre à sa question.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver-Quadra)): Merci, monsieur Macdonell. Vous citez le paragraphe 9.12 à la page 123 du supplément de votre rapport, n'est-ce pas?

M. Macdonell: C'est juste et j'ai également cité le paragraphe 9.19, à la page 125.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver-Quadra)): Monsieur Seaborn, avez-vous quelque chose à ajouter?

M. Seaborn: M. Armstrong a déjà dit que le nombre des fonctionnaires qui pourraient être considérés comme des professionnels de l'administration financière n'est pas très élevé. Seuls 20 à 25 d'entre eux ont une formation professionnelle. Il serait juste de dire que nous pourrions très bien utiliser les services d'un plus grand nombre de ceux-là, mais comme c'est le cas de tous les autres ministères, je suppose, nous devons appliquer des mesures restrictives. Il faut bien se rendre compte qu'en essayant d'améliorer la qualité de notre contrôle financier, nous faisons une demande en ressources et nos concurrents font la même demande, ce qui ne fait qu'aggraver le problème. Je crois qu'il est moins important d'augmenter le nombre de ces spécialistes que d'améliorer le niveau de compétence des gens déjà en place. Monsieur Vachon, je crois que vous êtes d'accord.

M. Schumacher: Monsieur le président, n'est-il pas logique de croire que si l'on exercerait de meilleurs contrôles financiers, cela permettrait de libérer des ressources financières pour que les ministères puissent mener à bien leur mission?

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver-Quadra)): Merci, monsieur Schumacher. Monsieur Martin, vous avez la parole. Ensuite ce sera à M. Towers.

M. Martin: Monsieur Seaborn, pour que nous ayons une idée un peu plus précise de ce que signifie le contrôle financier, pourriez-vous nous dire à combien environ s'élève votre budget?

M. Seaborn: En chiffres ronds, à 500 millions de dollars.

M. Martin: Cinq cent millions de dollars. Et vous employez 12,000 personnes?

M. Seaborn: Environ 12,000 personnes.

M. Martin: D'après les normes du secteur privé, votre ministère constituerait donc une organisation assez importante.

M. Seaborn: C'est juste. Et nous en sommes fiers.

M. Martin: Je voudrais maintenant parler des fonctions de l'agent financier de votre ministère. Peut-être que le directeur des services financiers pourrait s'approcher d'un micro, s'il est ici.

M. Seaborn: Le directeur des Services financiers qui se consacre à plein temps aux questions financières.

[Text]

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver-Quadra)): Did you wish to put a question to Mr. Kelly, Mr. Martin?

Mr. Martin: May I? And I might sort of just go back and forth a bit. Mr. Kelly, you are the Director of Financial Services. Does the area, for instance, of internal audit within the department come under you or is that under someone else?

Mr. R. J. Kelly (Director, Departmental Financial Services, Department of the Environment): Mr. Chairman, in the Department of the Environment the internal audit is under the Director General of Finance and Facilities although he makes his report directly to the Deputy Minister. He is a kind of a neutral body. But for organizational purposes, he is under the Director-General, Finance and Facilities. He is my colleague, if you like.

Mr. Martin: Your position is what, again?

Mr. Kelly: Director of Financial Services for the department.

Mr. Martin: So we have a position known as Director of Financial Services and we have a position known as Director . . .

Mr. Kelly: Director-General, Finance and Facilities, who is my superior.

Mr. Martin: Oh, Mr. Armstrong, I am sorry. Is that your position?

Mr. Seaborn: No.

Mr. Armstrong: No, I am sorry, reporting to me sir, is the Director-General for Finance and Facilities. He has three elements within his umbrella. One is facilities planning, another is administration generally, and the other is finance. Mr. Kelly is the Director of Financial Services.

Mr. Martin: I see. So that you are down in a level that is three levels underneath the Assistant Deputy Minister as the person responsible for financial services. Is that correct?

Mr. Kelly: Two, Mr. Chairman.

Mr. Martin: I see. I find this confusing as well.

If I may come back to Mr. Seaborn for a moment, bearing in mind your comment that this is a \$500 million budget and 12,000 people involved, do you feel yourself that the financial function, taking it as a distinct item for a moment, is at a sufficiently high level in terms of the kinds of responsibilities you would see falling under financial officers in an organization handling that kind of money?

Mr. Seaborn: I am not sure what is meant by a sufficiently high level. Do you mean the ranks of the people who are performing the jobs or their accessibility to me?

• 1135

Mr. Martin: I would say their over-all accessibility. I am comparing, again, by just going back to the private sector, an organization that would be independent of government. I think an organization with \$500 million of revenues and employing 10,000 people would have a chief financial officer who would be occupying a position at an extremely senior level in the organization and would be reporting directly to the chief executive officer. There would be no question about that and he would have, of course, many

[Interpretation]

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver-Quadra)): Voulez-vous adresser une question à M. Kelly, Monsieur Martin?

M. Martin: Puis-je le faire? Monsieur Kelly, vous êtes le directeur des Services financiers du ministère. Êtes-vous directement responsable de la vérification au sein de votre ministère, ou cela relève-t-il de quelqu'un d'autre?

M. R. J. Kelly (Directeur, Services financiers du ministère, ministère de l'Environnement): Monsieur le président, au ministère de l'Environnement, la vérification interne est subordonnée à la direction générale des finances et des installations, même si son responsable rend des comptes directement au sous-ministre. Il est neutre en quelque sorte. Dans l'organigramme, il se situe juste au-dessous du directeur général des finances et des installations, et, si vous voulez, c'est mon collègue.

M. Martin: Quel est votre titre?

M. Kelly: Je suis directeur des Services financiers du ministère.

M. Martin: Vous avez donc un directeur des Services financiers du ministère, de même qu'un directeur . . .

M. Kelly: Un directeur général des finances et des installations, qui est mon supérieur immédiat.

M. Martin: Excusez-moi; monsieur Armstrong, est-ce là votre titre?

M. Seaborn: Non.

M. Armstrong: Excusez-moi; je suis le supérieur immédiat du directeur général des finances et des installations. Ce fonctionnaire coiffe trois services: la planification des installations, l'administration générale et les finances. M. Kelly, lui, est directeur des Services financiers.

M. Martin: Je vois. Autrement dit, monsieur Kelly, vous êtes à trois échelons au-dessous du sous-ministre adjoint, qui est l'agent financier en chef. Est-ce juste?

M. Kelly: A deux échelons, monsieur le président.

M. Martin: Je vois. Cela non plus n'est pas très clair dans mon esprit.

J'aimerais adresser une question à M. Seaborn. Vous nous avez dit que votre budget était de 500 millions de dollars et que vous employiez 12,000 fonctionnaires. Croyez-vous que les responsabilités financières soient entre les mains d'un fonctionnaire de rang suffisamment élevé compte tenu des responsabilités énormes qui incombent aux agents financiers d'une organisation dont le budget est si important?

M. Seaborn: Je ne comprends pas très bien ce que vous voulez dire lorsque vous parlez d'un fonctionnaire de rang suffisamment élevé. Voulez-vous parler du rang des fonctionnaires à qui ces responsabilités incombent ou voulez-vous parler de leur lien hiérarchique avec moi?

M. Martin: Je veux parler de leur accessibilité générale. Pour en revenir à ma comparaison avec le secteur privé, une organisation indépendante du gouvernement, ayant des revenus de 500 millions de dollars et employant 10,000 personnes, aurait certainement un agent financier supérieur qui occuperait un poste de grande responsabilité et serait directement responsable devant le directeur général. Cela ne fait aucun doute et, de plus, il aurait probablement beaucoup de responsabilités, dont la plupart concerne-

[Texte]

responsibilities most of which I think one could argue would be related to financial matters. It does not seem we have anything near that kind of equivalent situation in your Department. Mr. Armstrong would be the closest to that position, but he also has many responsibilities, other than finance. My question is from the point of view, as it were, of the chief executive officer of this organization. Do you feel that you can put the financial controls in the right type of perspective with that sort of organizational framework?

Mr. Seaborn: I do not feel that our financial controls have suffered from the particular organizational setup which we have, Mr. Chairman. It perhaps does not show all that clearly if you look only at organizational charts, but I think I should try to make it clear that in discussions of financial matters it is not our practice within DOE that I hear only from Mr. Armstrong. In fact, it is almost invariably the case that when we have some financial matters to discuss and depending upon their particular importance, I will sit down with the three people who are mentioned here, Mr. Armstrong, Mr. Vachon and Mr. Kelly, for a discussion which involves all of them because they have degrees of expertise on this, and in that way I have direct access to those who are working full time as well as less than full time to the kind of financial advice which I think I need.

Mr. Martin: Do you find in handling the responsibility for the finances of the Department, which is, of course, a very major part of the over-all function, presumably of directing the Department, that this gives you the kind of response and ability to really get at the guts of financial issues that you would like to have as the chief executive officer? In other words, to have three people come in on a particular financial problem.

Mr. Seaborn: It depends upon the importance of the problem which is there. There certainly are occasions when I will be in direct contact with Mr. Kelly and Mr. Vachon and, as I said, when there are matters of some major importance then we will have a discussion of all three. The main thing is that it is not diluted as it comes along to me.

Mr. Martin: I have a further question in connection with the staffing problem. I think you indicated earlier that it would be desirable from your point of view to have additional qualified people in the financial area, but you have a problem, I presume, relating to your over-all budget. Again going back to the point that was so clearly made that this is a \$500 million organization with 12,000 people, would it not seem reasonable that if there are inadequate people in the financial area that perhaps you, as chief executive officer, or your senior management committee would have to consider doing some shifting in order to give the organization a sufficient financial back bone and if necessary cut the cloth in some of the programming areas in order to ensure what is being done is being backed up sufficiently in terms of financial management and control?

Mr. Seaborn: We have done some of that already, Mr. Chairman. As I think I mentioned earlier, I am less concerned about the total numbers that I have than their professional qualifications and there certainly has been some process of upgrading there in the last little while, but when you come to the question of the allocation of the limited resources, of course, you come to an extremely difficult matter which tends very much towards the policy field. The ultimate say on disposition of resources, subject to Treasury Board approval, of course, is that of the Minis-

[Interprétation]

raient les questions financières. Or, votre ministère ne semble pas être doté d'un poste équivalent; monsieur Armstrong est celui qui se rapproche sans doute le plus, mais je sais qu'il a beaucoup d'autres responsabilités que les questions financières. En tant que «directeur général» de cette organisation, pensez-vous, monsieur le sous-ministre, que votre structure actuelle vous permet de confier les contrôles financiers aux personnes compétentes?

M. Seaborn: Je ne pense pas que nos contrôles financiers aient souffert de la structure particulière de notre ministère, monsieur le président. Cela n'est peut-être pas évident si vous vous contentez de consulter les organigrammes, mais je puis vous dire que lorsque nous avons des problèmes d'ordre financier au sein du ministère de l'Environnement, je ne consulte pas seulement M. Armstrong. En fait, selon l'importance de ces problèmes, je consulte les trois personnes que j'ai présentées tout à l'heure, à savoir, M. Armstrong, M. Vachon et M. Kelly car tous les trois sont compétents dans leur domaine et, de cette façon, je peux directement faire appel à leur conseils en matière financière.

M. Martin: En tant que «directeur général» de cette organisation, pensez-vous, monsieur le sous-ministre, que ces consultations avec vos différents responsables financiers vous permettent vraiment d'appréhender les problèmes que vous rencontrez dans ce domaine? En d'autres termes, ces trois personnes suffisent-elles pour vous donner une idée précise des problèmes financiers qui se posent?

M. Seaborn: Tout dépend de l'importance du problème. Tantôt je vais trouver M. Kelly, tantôt je vais trouver M. Vachon et, quand le problème revêt une importance particulière, je consulte les trois à la fois. L'important, pour moi, est de discuter directement avec eux et non pas par personne interposée.

M. Martin: J'aimerais vous poser une autre question en ce qui concerne les problèmes de dotation en personnel. Vous avez dit tout à l'heure que vous aimeriez engager d'autres employés qualifiés dans le secteur financier mais que votre budget vous posait des problèmes. Pour en revenir aux données de base, votre organisation a un budget de 500 millions de dollars et emploie 12,000 personnes; si vous n'avez pas suffisamment d'employés qualifiés dans le secteur financier, pourquoi ne pas envisager, vous ou le comité de gestion du ministère, de procéder à certaines mutations afin de faire du secteur financier le pilier de votre ministère même si cela nécessiterait la réduction de certains programmes ou certaines compressions de personnel dans d'autres secteurs?

M. Seaborn: C'est ce que nous avons déjà fait, monsieur le président. Comme je l'ai dit tout à l'heure, je me préoccupe moins de la quantité que de la qualité de ce personnel et je puis vous assurer qu'au cours des derniers mois, un certain nombre d'employés ont pu accroître leurs qualifications; cependant, le problème de la location de ressources limitées est extrêmement complexe et relève davantage du domaine de la politique. Dans ce domaine, c'est bien sûr le ministre qui décide, sur l'approbation du Conseil du Trésor, mais il n'est pas toujours facile, pour lui ou pour

[Text]

ter and it is not always easy for Ministers or members to say we cut out a program so that we can have greater financial control. We have managed to divert some resources to additional audit activities, for example, not all within the Department, but some outside audit activities, in recognition of the importance of the activities. But it is a serious problem of competition.

• 1140

Mr. Martin: I guess I am not quite as clear on the soundness of the argument and I would be prepared to even challenge the Minister, if that indeed was the concept. It seems to me it is extremely important that whatever is done, that it is backed up with the essential support services. In other words, presumably you would not be able to carry on business if you did not have adequate housing for your organization. I presume you have it, so that no matter how desirable it might be to have another program, you have to give up some programs to have adequate housing.

I would assume the same thing really applies in the area of financial management. It is a fairly basic overhead item, if you will, that many organizations are not all that keen on having, but have come to the conclusion over the years that without it they can run into serious problems.

Mr. Seaborn: Mr. Chairman, as I see our needs within this department, it is less a matter of more people—though somewhat of the quality of the people, but even greater than that, it is to put into place what I certainly would admit are needed improved systems and procedures in the financial field. I think this has quite rightly been giving cause to some concern on the part of the Auditor General, that we were not as far advanced in the development of procedures and systems as we ought to have been. With his help and on the basis of a number of his observations and recommendations, we have already set in motion a number of improvements. Some have been completed, I believe to his satisfaction from informal discussions I have had, and others are certainly well-started. This is where the emphasis really should be put, rather than saying you need more people or you need to put the grades up.

Mr. Martin: I think the important thing is adequate financial control to meet the acceptable standards. That is the important thing.

Mr. Seaborn: Yes, right.

Mr. Martin: If you can do it with one person, great.

Mr. Seaborn: Sure. At this moment, I feel reasonably confident, based on the progress we have made even over the last year in improving the systems and procedures, that I can achieve the needed financial control without talking of serious reallocation of human resources within the department. I will watch it carefully.

Mr. Martin: If I may ask one final question, Mr. Chairman, again to Mr. Seaborn or perhaps to Mr. Armstrong, I noticed your May 1 comment under Internal Audit. Incidentally, this led me to question your allocation resources because one of your reasons is the lack of man-years to mount an effective internal audit organization. I would appreciate hearing your comments as to your consideration of buying those services from the Department of Supply and Services, rather than mounting your own organization.

[Interpretation]

ses fonctionnaires, de réduire ou d'éliminer un programme afin d'accroître les contrôles financiers. Nous avons réussi à transférer certaines ressources vers la création d'autres services de vérification, par exemple, à l'extérieur de notre ministère. Cependant, il y a toujours le problème de la concurrence.

M. Martin: Je suis prêt à contester la validité de cet argument devant le ministre car, à mon avis, il est extrêmement important que toutes les activités du ministère reposent sur des services de soutien solides. En d'autres termes, vous ne seriez sans doute pas capables de poursuivre vos activités si vous n'aviez pas les locaux suffisants. Cependant, lorsque vous envisagez de lancer un autre programme, vous devez peut-être parfois y renoncer si vous n'avez pas les locaux suffisants.

Il en va de même pour la gestion financière. A mon avis, il s'agit là d'un service absolument essentiel que beaucoup d'organisations hésitent à instaurer; cependant, au bout d'un certain temps, elles sont bien obligées de constater que, en l'absence d'un tel service, elles risquent de faire face à des problèmes très graves.

M. Seaborn: Monsieur le président, je vous ai déjà dit tout à l'heure que, dans notre ministère, c'était plus une question de qualité que de quantité et que, surtout, nous avions besoin d'améliorer nos procédures et nos systèmes financiers. Cette situation a posé quelques problèmes à l'Auditeur général, à juste titre d'ailleurs. Grâce à son aide et en appliquant un certain nombre de ses recommandations, nous avons déjà réussi à apporter certaines améliorations à notre système. C'est donc là par où il faut commencer plutôt que de dire qu'il nous faut plus d'employés ou des employés plus qualifiés.

M. Martin: A mon avis, l'important c'est d'avoir les contrôles financiers adéquats pour répondre à des normes acceptables.

M. Seaborn: Vous avez raison.

M. Martin: Si vous y arrivez avec une seule personne, parfait!

M. Seaborn: Bien sûr. A l'heure actuelle, étant donné les améliorations que nous avons déjà enregistrées au cours de l'année dernière, je suis sûr que nous allons pouvoir obtenir le système de contrôle financier dont nous avons besoin sans procéder à des mutations importantes dans notre personnel. De toute façon, je vais y veiller de très près.

M. Martin: Puis-je vous poser une dernière question, monsieur le président? Vos commentaires du 1^{er} mai figurent dans la rubrique «Vérification interne». C'est ce qui m'a amené à vous interroger sur l'allocation de vos ressources étant donné que l'un de vos problèmes est le nombre insuffisant d'années-hommes qui vous ont été allouées pour instaurer un système de vérification interne efficace. Je sais que vous hésitez entre deux solutions: soit faire appel au service du ministère des Approvisionnements et

[Texte]

I gather you have decided to mount your own, and I am just curious as to the rationale involved here.

Mr. Seaborn: I will ask Mr. Armstrong to respond in detail, but I can assure you that we have a mix there. We have a fairly modest Internal Audit Division of our own, and I think there must always be something within the department for that purpose, but part of the work is indeed contracted out to DSS and there are other avenues which we are using also. Perhaps Mr. Armstrong would like to elaborate.

Mr. Armstrong: As the Deputy Minister said, sir, the group of people within the department concerned specifically with internal audit totals six. We made a deliberate decision that we would not expand internal audit within the department, but we would rather contract with the Department of Supply and Services for those services.

Subsequent to the report of the Auditor General, we identified that as the Deputy Minister referred to, the need for improved systems and procedures. It is important that we introduce those in the shortest term possible, and that the way we should do it is by employing DSS audit services, as well as other outside organizations such as those firms employed by the Auditor General to assist us putting those systems into place, so that we can make those subsequent judgments as to the increased requirement for more professional talent. We are not attempting to build up internally, we contract out.

Mr. Martin: If I could just make a comment, Mr. Chairman, in relation to the response I gather your department would have given on the financial management control study observations and recommendations, the May 1 comment on item 13, indicates that no further action has been possible in additional staffing because of the lack of man-years, and it relates to Internal Audit Division. I assume that what you are attempting to do is build up your department. I find it very difficult to understand that you could not get the three or four bodies out of 12,000 that you needed there. I assumed you were building up a larger organization and had not been able to do anything because you did not have the people.

• 1145

Mr. Armstrong: Mr. Chairman, if I remember correctly, the organization, Mr. Steene, had an initial staff complement of eight man-years dedicated towards internal audit. Six of the eight were staff. We decided that we would not proceed to staff the other two because we wished to pursue the direction of expanding our contractual arrangements. So we felt, at this time at least, that the six were sufficient for the purposes of planning internal audits in concert with DSS, of co-ordinating the audits within the department, given its size, and for following up on audits after the fact.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Towers, followed by Mr. Robinson. I would remind the members that it is a quarter to twelve. If you could keep your comments and answers as short as possible, it would assist the Chairman in adhering to the schedule.

[Interprétation]

Services, soit instaurer votre propre système. J'en conclus que vous avez opté pour la seconde solution et j'aimerais savoir pourquoi.

M. Seaborn: Je vais demander à M. Armstrong de vous donner une réponse détaillée mais je puis vous assurer que nous avons bien pesé le pour et le contre. Notre décision de vérification interne est assez modeste, mais il faut bien que nous en ayons une au sein du ministère; par ailleurs, nous continuons de faire appel aux services du ministère des Approvisionnement et Services et je vais demander à M. Armstrong de vous donner plus de détails.

M. Armstrong: Comme vous l'a indiqué le sous-ministre, le ministère a constitué un groupe de six personnes pour s'occuper précisément de la vérification interne. Nous avons décidé de plein gré de ne pas développer ce service, au sein du ministère, mais plutôt de faire appel au ministère des Approvisionnements et Services.

À la suite de la publication du rapport de l'Auditeur général, nous avons constaté qu'il était nécessaire d'améliorer nos systèmes et nos procédures. Afin de le faire le plus rapidement possible, nous avons décidé d'avoir recours aux services de vérification du ministère des Approvisionnements et Services ainsi qu'à ceux d'autres organisations extérieures, comme les entreprises traitant avec le bureau de l'Auditeur général, pour nous aider à mettre ces systèmes améliorés en place. Donc, nous n'essayons pas pour l'instant d'agrandir notre organisation de façon interne, bien au contraire, puisque nous avons des contrats à l'extérieur.

M. Martin: J'aimerais dire, en conclusion, monsieur le président, que votre ministère a sans doute fait des observations et des recommandations sur l'étude de gestion et de contrôle financiers; cependant, les commentaires du 1^{er} mai, à propos du poste 13, indiquent qu'aucune autre mesure de dotation en personnel n'était possible étant donné le nombre insuffisant d'années-hommes; ceci s'appliquait à la Division de la vérification interne. J'en conclus donc que vous avez essayé de développer les services de votre ministère. Cependant, j'ai du mal à comprendre que vous n'ayez pas pu trouver 3 ou 4 employés qualifiés parmi les 12,000 qui composent votre ministère. J'en conclus que vous aviez l'intention de développer votre organisation mais que vous n'y avez pas réussi faute de personnel.

M. Armstrong: Monsieur le président, si je me souviens bien, le ministère avait alloué 8 années-hommes de plus, dès le départ, pour le service de vérification interne. Six de ces 8 années-hommes faisaient déjà partie du personnel. Nous avons décidé de ne pas combler les deux autres postes afin de poursuivre notre système de contrats. Nous avons donc jugé, pour le moment du moins, que ces 6 années-hommes étaient suffisantes pour notre service de vérification interne, qui allait travailler en collaboration avec le ministère des Approvisionnements et Services.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): M. Towers, suivi de M. Robinson. Je voudrais vous rappeler qu'il est midi moins le quart; je vous demanderai donc d'être aussi brefs que possible afin que nous puissions respecter notre horaire.

[Text]

Mr. Towers: Mr. Chairman, if I understood Mr. Seaborn correctly, he suggested in his opening comments that the department has been working with several financial systems. I presume they are trying to come up with one that would be efficient and acceptable. In referring to the program activity structure as relates to observations and recommendations of the Auditor General on May 16, and on departmental comments as of July 9, No. 17:

The Department should review its existing Program Activity Structures with a view to deciding on the one most appropriate for planning, for program evaluation, resource allocation, and for budgetary control within the Department.

Then I see the comment by the department:

A new Program Activity Structure under development is under review within the Department. It is planned to submit it to the Management Committee for approval in October 1976.

Does this mean that there is going to be another system of control established, or is it a continuing one?

Mr. Seaborn: I could go back first, Mr. Chairman, to say that we started, when the department was put together, with eight different accounting systems. They are now reduced to one. We now have in place one accounting system.

With respect to the program activity structure, what we are doing is revising and changing the activity structure. There has been more than one of those, also for historical reasons. We are planning to submit a single coherent activity structure to go across the many services of the department and to have that ready for discussion in our management committee in October of this year. There has been a great deal of work done on that already in two of our major services. We are getting close to the point where we can put it together and mesh it for the whole department.

Mr. Towers: Will this program include a co-ordination of senior management of the department to ensure that the many and varied programs are properly controlled? In recognition that the Department of the Environment undertakes many and varied types of program, it is very difficult really to access their value.

Mr. Seaborn: I believe, Mr. Chairman, I would be correct in saying that is already attempted and to a large extent achieved through our management committee, which is the senior officers of the department meeting weekly. One of its major functions is indeed to ensure that co-ordination with departmental activities and to establish the prioritization of this great variety of programs to which you have rightly drawn attention.

Mr. Towers: Mr. Seaborn, do you feel that you have proper control, in order that you can establish a proper budget or budgets and stay within the financial limitations of those budgets?

Mr. Seaborn: I believe I have, Mr. Chairman. I think the very close collaboration between financial services and our planning services in the preparation of program forecasts—they work as a team each year for program forecasts—helps to ensure that, to link the financial and the planning people. I think the success in which we managed our finances through the just closed fiscal year 1975-76 is an indication of how careful our control has been.

[Interpretation]

M. Towers: Monsieur le président, si j'ai bien compris M. Seaborn, le ministère est doté de plusieurs systèmes financiers. Je suppose que vous allez choisir celui qui est le plus efficace et le plus acceptable. En ce qui concerne la structure programme-activité, la recommandation de l'Auditeur général, le 16 mai 1975, était la suivante:

Le ministère devrait réexaminer ses structures actuelles concernant ses programmes et ses activités afin de décider laquelle conviendrait le mieux à la planification, à l'affectation des ressources pour l'évaluation des programmes et au contrôle budgétaire à l'intérieur du ministère.

Le ministère avait répondu, le 9 juillet:

Une nouvelle structure programme-activité est en cours d'étude au sein du ministère. Elle devrait être soumise au comité de gestion en octobre 1976.

Cela signifie-t-il que vous allez instaurer un autre système de contrôle ou bien sera-ce toujours le même?

M. Seaborn: Monsieur le président, notre ministère a été créé avec 8 systèmes de comptabilité différents. Il n'en reste maintenant plus qu'un.

En ce qui concerne la structure programme-activité, nous essayons simplement de la modifier. Nous en avons d'ailleurs déjà eu plus d'une, également pour des raisons historiques. Nous avons donc l'intention de mettre au point une seule structure programme-activité qui conviendrait à la majorité des services du ministère et que nous soumettrons à notre comité de gestion en octobre 1976. La révision est déjà bien avancée en ce qui concerne 2 services principaux. La structure globale devrait donc être au point d'ici peu de temps.

M. Towers: Ce programme permettra-t-il d'assurer la coordination de tous les responsables de la gestion au ministère afin que les différents programmes soient contrôlés adéquatement? Étant donné que le ministère de l'Environnement organise toutes sortes de programmes, il est très difficile de les évaluer exactement.

M. Seaborn: C'est ce que nous essayons déjà de faire, avec un certain succès, par l'intermédiaire de notre comité de gestion qui réunit, chaque semaine, les hauts fonctionnaires du ministère. Son mandat consiste essentiellement à assurer la coordination des activités ministérielles et à établir l'ordre de priorité des différents programmes dont vous avez parlé.

M. Towers: Monsieur Seaborn, pensez-vous que vous ayez les contrôles suffisants pour préparer un budget ou des budgets adéquats et, par la suite, rester dans les limites de ces budgets?

M. Seaborn: Monsieur le président, je pense qu'il existe une collaboration très étroite entre nos services financiers et nos services de planification pour la préparation des prévisions de programme. Pour avoir une idée de l'efficacité de nos contrôles, il suffit de constater que nous avons réussi, au cours de l'année 1975-1976, à respecter rigoureusement nos limites budgétaires.

[Texte]

• 1150

Mr. Towers: Do you have a system of evaluation, a barometer or measure, that would be done within the department to ensure that there is an adequate return for the tax dollar in each of the programs that you undertake?

Mr. Seaborn: I will ask Mr. Armstrong if he would comment further on this, but I think I would have to be the first to admit that our program evaluation is not one of the stronger parts of our activities. It is, as I am sure you now, one of the more difficult things to get at, at least in many activities of a service nature which departments perform; and I would be wrong to say that I am satisfied, as it presently stands, with our program evaluation. We are attempting to improve the quality of our work there, but it is less than we would like.

Mr. Armstrong, do you wish to add to that?

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Armstrong.

Mr. Armstrong: Mr. Chairman, I would concur with the Deputy Minister. This is an observation that the Auditor General made as well, that all government departments should devote more attention to measuring the success of individual programs that they launch, in order to ensure that we are getting the payoff that we should. However, this does not mean that we do not have criteria, or yardsticks or barometers which give us an indication of how we are proceeding.

As the Deputy Minister said, at least on a monthly basis in our Management Committee we consider progress with respect to the department's mandate; we make judgments with respect to expenditure patterns, where the heavy expenditure patterns are and whether or not we are getting into trouble; we make judgments with respect to resource allocations that might be necessary—these are the sort of things the Deputy Minister referred to earlier.

We have not, though, I agree, been absolutely successful in sitting back and saying that with respect to this program we are getting everything out of it that we should—the more qualitative aspects of it.

Mr. Towers: I wonder, Mr. Chairman, whether the Auditor General would like to comment on this. I think this is one of the problem areas, shall we say—trying to ensure that the program is working and that maximum value is being attained.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Macdonell.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, we have, both from an organizational standpoint and in various parts of our government-wide findings, tried to put emphasis on the very point that Mr. Towers is raising. As I said at these hearings before, and I am glad to say it again—and I like the frank manner in which the Deputy Minister has stated that things could be a lot better—but performance evaluation, program effectiveness, is admittedly, in many departments, and Environment may be one, not all that easy to establish with quantitative measurements.

On the other hand, there are many areas and activities in many departments that are quite capable of being measured quantitatively, for example, clerical work. The private sector has been doing this for many years. I do not see much evidence across the whole of government of many of these techniques being put to work.

[Interprétation]

M. Towers: Disposez-vous d'un système d'évaluation, d'une sorte de barème, qui permet à votre ministère d'évaluer exactement la rentabilité de chacun de vos programmes?

M. Seaborn: Je vais demander à M. Armstrong de vous répondre, mais je suis prêt à reconnaître que notre système d'évaluation des programmes n'est pas le point fort de nos activités. Comme vous le savez sans doute, c'est une chose assez complexe, surtout en raison de la nature même des activités de ce ministère. Je ne peux donc pas vous dire que je suis satisfait, à l'heure actuelle, de l'évaluation des programmes. Nous essayons d'améliorer la qualité de notre travail mais ce n'est pas encore parfait.

Monsieur Armstrong, avez-vous quelque chose à ajouter?

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver-Quadra)): Monsieur Armstrong.

M. Armstrong: Monsieur le président, je suis tout à fait d'accord avec le sous-ministre. L'Auditeur général nous avait d'ailleurs fait remarquer, comme à tous les ministères du gouvernement, que nous devrions accorder plus d'importance à l'évaluation de nos programmes afin qu'ils soient vraiment rentables. Cela ne veut pas dire, cependant, que nous n'avons pas de critères, de barèmes, pour procéder à cette évaluation.

Comme le sous-ministre vous l'a dit tout à l'heure, notre Comité de gestion, au moins une fois par mois, évalue à cet égard les programmes enregistrés par le ministère. Il étudie dans quel secteur les dépenses sont les plus importantes, les problèmes qui risquent de se poser, les mutations ou transferts de ressources qui peuvent s'avérer nécessaires, etc.

Cependant, je dois reconnaître que nous n'avons pas encore réussi à avoir le système d'évaluation que nous voulions, tout du moins sur le plan de la qualité.

M. Towers: L'Auditeur général a-t-il quelque chose à dire, étant donné que c'est là un des principaux problèmes qu'il rencontre avec le ministère?

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: Monsieur le président, nous avons essayé, dans notre bureau et dans les différents ministères du gouvernement, de mettre l'accent sur le problème que vient de soulever M. Towers. J'apprécie la sincérité du sous-ministre lorsqu'il dit que ça pourrait être beaucoup mieux mais je dois vous dire, comme je vous l'ai déjà dit à de nombreuses reprises devant ce Comité, que l'évaluation des programmes est, pour beaucoup de ministères, dont celui de l'Environnement, très difficile à établir, surtout en ce qui concerne les mesures quantitatives.

Certes, beaucoup de secteurs et d'activités des ministères peuvent se prêter à l'évaluation quantitative, notamment les activités de secrétariat. Le secteur privé le fait depuis longtemps mais, malheureusement, ces techniques ne sont pas utilisées dans beaucoup d'organismes du gouvernement.

[Text]

The Treasury Board—and there are two officers here this morning—some time ago developed operating performance measurement systems, but in our work right across all of government, we do not see much evidence of these being applied.

So we consider that, in addition to our regular audit activities, we also should be alert, as the Independent Review Committee recommended, to see whether the money is being spent with due regard for value being received. Certainly I think any Deputy Ministers that I have met personally—I think there is one on my right this morning—share exactly the view that I have expressed, they are just as keen as we are; but I do not think the tools that are available are being used very effectively.

That is a totally general comment. It is not directed to the Department of the Environment. Most of my comments have to be at the government-wide level.

I am not sure whether Mr. Matthews or Mr. McNamara, who is a former officer of the Treasury Board Evaluation Branch, would like to comment on these matters.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Gentlemen? Mr. Matthews.

Mr. Matthews: Mr. Chairman, I think I would not mind commenting. This is maybe not a comment coming straight from an auditor—I agree, naturally, with what Mr. Macdonell said—but from a personal point of view. I was personally involved in this study. It is my assessment of the Deputy Minister of Environment as a man that I would have the utmost confidence in what he said. I think there is a determination in that department to do what he said.

Given the short time that this department has grown—it is less than five years—and the history of its growth, combined with the fact that he, personally, has only been in that position for a relatively short time, I think their objectives are very sound and I would be most surprised if he did not accomplish those objectives. Within the time frame that it has been done, I think they have made many strides along those lines. Those are personal observations, and take it for what it is worth.

• 1155

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Towers, is it your time. Would you like a comment from Mr. McNamara also?

Mr. Towers: Yes.

Mr. E. F. McNamara (Director General, Audit Operations, Office of the Auditor General): Mr. Chairman, I am relatively new to the Department of the Environment audit, but I have been exposed for several years now to the notion of evaluating government programs, both in terms of the operational content—efficiency and economy, if you like—and in terms of the results being produced.

The Wilson Committee suggested that the government had not gone as far as it could have in these areas, nor as far as some other governments had and they made particular reference to the United States. I understand that Treasury Board is taking some new initiatives with regard to promoting what I would call program management information systems, part of which would be the OPMS referred to by the Auditor General. I would think that if these initiatives are accelerated, that we should see this problem overcome, to a large extent over the next five or six years. It will not be quick; but as we take one step at a time, the situation will definitely improve.

[Interpretation]

Le Conseil du Trésor, dont deux représentants sont ici ce matin, a mis au point des systèmes d'évaluation du rendement qui, malheureusement, ne semblent pas être appliqués dans beaucoup de ministères.

Nous estimons donc qu'en plus de nos activités de vérification régulière, nous devons rester aux aguets, comme le recommandait le Comité indépendant de révision, pour que les dépenses effectuées soient vraiment rentables. Tous les sous-ministres que j'ai rencontrés, et il y en a un à ma droite ce matin, sont d'accord avec moi et tout aussi désireux d'instaurer de tels systèmes; cependant, je ne pense pas que les instruments dont ils disposent aujourd'hui soient utilisés de façon très efficace.

C'est un commentaire d'ordre général et il ne s'adresse pas précisément au ministère de l'Environnement.

Je ne sais pas si M. Matthews, ou M. McNamara, qui travaillaient auparavant à la Direction de l'évaluation du Conseil du Trésor, ont quelque chose à ajouter.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Messieurs? Monsieur Matthews.

M. Matthews: Monsieur le président, ce que je vais vous dire vous surprendra peut-être, de la part d'un vérificateur, mais je dois reconnaître que je suis naturellement d'accord avec ce que vient de dire M. Macdonnell. J'ai participé personnellement à cette étude et je puis vous dire que j'ai une entière confiance en la personne du sous-ministre de l'Environnement. A mon avis, son ministère est vraiment décidé à respecter ses engagements.

Ce ministère est relativement jeune, puisqu'il a été créé il y a moins de cinq ans, et, étant donné que son sous-ministre n'occupe pas ce poste depuis très longtemps, je pense que ses objectifs sont très sains; je serais le premier surpris s'il n'y parvenait pas. Étant donné la période considérée, je pense que des progrès importants ont été réalisés. Il ne s'agit toutefois là que de remarques personnelles.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Towers, voulez-vous également une réponse de M. McNamara?

M. Towers: Oui.

M. E. F. McNamara (directeur général des travaux de vérification, Bureau de l'Auditeur général): Monsieur le président, il n'y a pas très longtemps que je m'occupe de la vérification comptable du ministère de l'Environnement, mais il y a plusieurs années que je travaille sur l'évaluation des programmes gouvernementaux, à la fois en matière de contenu, c'est-à-dire d'économie et d'efficacité, et en matière de résultats concrets.

Le Comité Wilson a considéré que le gouvernement n'était pas allé aussi loin qu'il l'aurait pu, dans ces domaines, par comparaison à d'autres gouvernements, et, plus particulièrement, à celui des États-Unis. Je crois savoir que le Conseil du Trésor a pris certaines initiatives dans le but de promouvoir ce que j'appellerais des systèmes d'information sur la gestion des programmes, dont fait partie le système de mesure de la performance des opérations, mentionné par l'Auditeur général. Si ces initiatives sont suivies d'une action concrète, rapide, je pense que ce problème pourra être résolu, en grande partie, d'ici cinq ou six ans. Évidemment, ce ne sera pas très rapide, mais je pense qu'il est évident que la situation va s'améliorer.

[Texte]

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, Mr. McNamara.

You have time for one quick question, Mr. Towers.

Mr. Towers: Mr. McNamara said it would take five or six years to bring this about. I am just wondering, what is the problem within the department and within the programming and within the control that we could not anticipate a little action sooner than that?

Mr. McNamara: Mr. Chairman, I was referring to getting a handle on the complete picture of what you might call value for money. Getting at the economy and efficiency elements thereof from a systems point of view, I think can be done rather quickly. I think OPMS goes a long way to doing this. It is a question of getting it implemented and working, and I think that can be brought off fairly quickly.

With regard to systems to evaluate program performance in terms of their contribution to socio-economic objectives, there is not a great deal of expertise available. The methodologies are still very uncertain and it is at that end of the spectrum, the evaluating of programs in a reasonable way, that it is going to take longer, until the government can marshal the resources and the methodology to achieve that objective.

As far as efficiency and economy go, I think great gains can be made very quickly if everyone makes up his mind to move.

Mr. Towers: Just one short supplementary to the Auditor General. Is he going to be able to live within this for the next five or six years?

Mr. Macdonell: You mean am I personally going to be able to live? I wish I knew the answer to that one, Mr. Chairman.

Mr. Towers: Within the confines of this program, actually.

Mr. Macdonell: I will put it this way. Our office, obviously, has a very decided interest in this and I personally am deeply involved and interested; and I would hope that, while I may not be around five or six years, my team and my successor will be just as keenly interested as I will be to see that those things do happen.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, Mr. Towers.

Our last questioner of the Department of the Environment is Mr. Robinson; after which we will switch over to the internal audit questions.

Mr. Robinson:

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman.

We have heard all sorts of apologies and regrets in the statement, that things could be a lot better, and everybody says that they are new or inexperienced or something. I find that this is totally inexcusable. I do not accept this as a reason why we have such gross incompetence.

I would like to know whether it is because you hire unqualified staff and then you have to train them up to a certain standard—and if this is the case, how in the name of goodness did they fulfil the requirements of the job?

[Interprétation]

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, monsieur McNamara.

Vous pouvez encore poser une brève question, monsieur Towers.

M. Towers: M. McNamara vient de parler de cinq ou six ans. J'aimerais donc lui demander pourquoi il ne serait pas possible d'agir plus vite?

M. McNamara: Je voulais parler du temps nécessaire pour obtenir un contrôle étroit de la situation. Cependant, ceci ne signifie pas qu'il faudra attendre aussi longtemps pour obtenir des résultats concrets en matière d'économie et d'efficacité. De fait, le système de mesure de la performance des opérations devra jouer un rôle important à cet égard et pourra être instauré assez rapidement.

En ce qui concerne la contribution de ce genre de système à l'obtention d'objectifs socio-économiques, je dois reconnaître que nos connaissances sont très limitées. Les méthodes sont toujours incertaines et le gouvernement n'a pas encore les ressources nécessaires. C'est donc vers la fin de la chaîne, c'est-à-dire à l'étape de l'évaluation des programmes, qu'il y aura sans doute le plus de retard.

Par contre, pour les questions d'efficacité et d'économie, je pense que l'on peut obtenir des résultats importants, très rapidement, si chacun y met du sien.

M. Towers: Une brève question supplémentaire. L'Auditeur général peut-il accepter ceci pendant les cinq ou six prochaines années?

M. Macdonell: Voulez-vous savoir si je puis l'accepter personnellement? Je voudrais bien le savoir, monsieur le président.

M. Towers: Dans le cadre de ce programme?

M. Macdonell: Je vais vous répondre de cette manière-ci. Evidemment, notre Bureau s'intéresse directement à cette question et je puis même dire que je m'y intéresse moi-même personnellement. Je n'occuperai peut-être pas mon poste pendant cinq ou six ans, mais j'espère que mon équipe et mon successeur y porteront autant d'intérêt que moi, ce qui permettra de garantir des résultats.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver-Quadra)): Merci, monsieur Towers.

Notre dernier orateur, au sujet du ministère de l'Environnement, sera M. Robinson. Ensuite, nous passerons aux questions de vérification interne.

Monsieur Robinson.

M. Robinson: Merci, monsieur le président.

Nous avons entendu, dans la déclaration, toutes sortes d'excuses et de regrets, d'affirmations que les choses pourraient aller mieux, que tout le monde est nouveau, a peu d'expérience, etc. Pour moi, ceci est inexcusable. Je n'accepte pas cela comme explication d'une incompetence aussi crasse.

J'aimerais donc vous demander si l'explication vient du fait que vous engagez du personnel non qualifié, que vous devez former vous-même. Si tel est le cas, comment ce personnel peut-il répondre aux exigences fondamentales du poste?

[Text]

Mr. Seaborn: Mr. Chairman, if I am expected to respond to that I think I would have to say that I do not accept that I have hired gross incompetents: far from it. As I said a short while ago, I am convinced that our major need is now to get the proper systems and procedures into effect in order to ensure that we have better financial control. But while I would not say that every last one of the financial officers that I have is operating at 100 per cent of perfection, because that just does not happen, I would have to object to a suggestion that there is gross incompetence. I think it is far from that.

Mr. Robinson: All right. Then would I be right in saying that it is because they have limited experience?

Mr. Seaborn: In some cases limited experience. The number of people with thoroughgoing professional experience is fairly small: 20-odd in the department; but there are others who have been working without those educational backgrounds who have acquired a very considerable experience in lesser jobs, many of which are extremely important to financial control.

• 1200

Mr. Robinson: Do you have a large turnover in staff in this area?

Mr. Seaborn: I would not know the turnover in that particular area. I do not know whether Mr. Vachon or Mr. Kelly could give me any assistance on what the turnover is. Mr. Vachon, do you know what it is, in general?

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Vachon.

Mr. G. Vachon (Director General, Finance and Facilities Directorate, Department of the Environment): Mr. Chairman, the turnover tends to be around 10 per cent, and it is about the same in our Department as in other government departments.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Excuse me, may I ask, is that an annual percentage?

Mr. Vachon: An annual percentage, yes.

Mr. Robinson: You do have a program within your Department to increase their level of competence in doing this kind of work. In other words, they may have come from the private sector into the public sector, so there has to be a certain change in their procedures, methods, and so on, and this is a program of training that they take within the Department.

Mr. Seaborn: Again, I will ask Mr. Vachon if he could respond to the kind of training which they will undertake, to what extent it is straight on-the-job training and to what extent more formal training.

Mr. Vachon: There is a certain amount of on-the-job training. We take advantage of courses run by the Public Service Commission for financial officers at various levels and for clerical staff engaged in financial operations. Partly as a result of one of the recommendations in the Auditor General's report, and partly as a result of our own plans in this area, we are going to concentrate a good deal of emphasis on training during the current year. We are going to develop a master plan for training our financial people throughout the Department, at the officer level and at the clerical level. This, I think, will contribute a great deal to improve the level of competence of our financial staff.

[Interpretation]

M. Seaborn: Je répondrai à cette question en disant que je ne reconnais certainement pas que j'ai engagé du personnel grossièrement incompetent, loin de là. Comme je l'ai dit il y a un instant, je suis convaincu que la question essentielle, maintenant, est de mettre en application des systèmes et procédures adéquats, afin d'obtenir un meilleur contrôle financier. Sans prétendre que chacun de mes agents financiers fonctionne déjà à la perfection, je dois m'opposer avec fermeté à la déclaration de M. Robinson, prétendant que mon personnel fait preuve d'une incompetence crasse.

M. Robinson: Très bien. L'explication est-elle alors que votre personnel dispose d'une expérience limitée?

M. Seaborn: Dans certains cas, oui. En effet, le nombre d'employés ayant une expérience professionnelle étendue est très faible, puisqu'il est d'environ 20. Cependant, nous avons d'autres employés qui n'ont peut-être pas toute la formation comptable voulue mais qui ont obtenu une expérience très importante, en matière de contrôle financier, dans d'autres emplois.

M. Robinson: Votre taux de roulement est-il élevé dans ce secteur?

M. Seaborn: Je ne sais pas quel est le taux de roulement dans ce secteur en particulier. Je ne sais pas si M. Vachon ou M. Kelly peuvent vous donner la réponse. Monsieur Vachon, savez-vous lequel il est?

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Vachon.

M. G. Vachon (directeur général, direction des finances et des installations, ministère de l'Environnement): Monsieur le président, le taux de roulement est d'environ 10 p. 100 et la situation à notre ministère est à peu près la même que dans les autres ministères.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): S'agit-il d'un pourcentage annuel?

M. Vachon: Oui.

M. Robinson: Il existe au sein de votre ministère un programme pour accroître la compétence des fonctionnaires chargés de ce genre de travail. En d'autres termes, ces gens sont recrutés dans le secteur privé et ils doivent s'adapter aux façons de faire du secteur public, aux méthodes, etc. et c'est le but de ce programme de formation au sein de votre ministère.

M. Seaborn: Une fois de plus je demanderai à M. Vachon s'il peut vous dire en quoi consiste le programme de formation et jusqu'à quel point il s'agit d'une formation sur le tas plutôt que d'une formation comme telle.

M. Vachon: Il s'agit d'une certaine formation sur le tas. Nous faisons appel aux cours donnés par la Commission de la Fonction publique à l'intention des agents financiers de tous les niveaux et du personnel de soutien qui s'occupe des questions financières. A cause des recommandations contenues dans le rapport de l'Auditeur général et en vertu de notre propre projet à cet égard, désormais, nous accorderons une plus grande importance à la formation. Nous voulons mettre au point des activités de formation à l'intention de nos agents financiers comme à l'intention de notre personnel de soutien. Ceci, à mon avis, permettra d'améliorer le niveau de compétence du personnel en cause.

[Texte]

Mr. Robinson: What you are saying really is that the people you have are professionally qualified and I would assume they have the potential to do the job even if they are not quite functioning at the level the Auditor General would like to see their functioning at the present time.

Mr. Vachon: On that point, Mr. Chairman, some of them are professionally qualified, others are not, but many of them have a lot of practical experience which compensates to a large degree for the lack of the professional qualifications. Even people who come into us with professional qualifications have to learn about our own particular systems. They have to learn about government systems. They can learn about them very quickly if they have professional qualifications, but they still have to go through some form of a learning experience.

Mr. Robinson: I think there is a great deal of difference between the individual who has the capacity to obtain additional knowledge. In other words, he may come into the Department with a certain degree of ignorance, but he certainly has the capacity, and this is what I am concerned about. Do these people have the capacity, because it was stated that a number of them need upgrading and I am not just sure. Maybe you should explain that term "upgrading". It would help a lot.

Mr. Vachon: I think when that term was used earlier it referred to the action that we take whenever there is a vacancy in this area. We take special precautions to identify a wide field of potential candidates either within the Department or very often from outside the Department right across the government and, in some cases, outside the government. Then we go through quite a rigorous screening process to make sure that we do hire the best qualified among the candidates. I must say that in the past couple of years we have been quite successful in attracting very well qualified candidates into our operation.

Mr. Robinson: You would be prepared to say that we are not following the Peter Principle then.

Mr. Vachon: I am very well prepared to say that, yes.

Mr. Robinson: We are not promoting people to their level of incompetence.

Mr. Vachon: Pardon?

Mr. Robinson: We are not promoting people to their level of incompetence within the Public Service.

Mr. Vachon: No, I do not think so, certainly not in our case.

Mr. Robinson: I get a general impression, not only with this Department, but with all the others that we have talked with so far, that there seems to be a tendency that the last place where you get competent personnel, or where you are prepared to spend any dollars is in the accounting or financial field. Is this the way it is in your Department, too? Is this a fair observation to make?

Mr. Seaborn: It would be only fair that I answer that rather than ask Mr. Vachon to respond on my behalf.

[Interprétation]

M. Robinson: Vous voulez dire que vos fonctionnaires ont la qualification professionnelle nécessaire, c'est-à-dire qu'ils ont le potentiel nécessaire pour remplir leur tâche mais qu'ils n'ont pas atteint le niveau de compétence qu'exige l'Auditeur général en ce moment.

M. Vachon: Pour l'instant, certains d'entre eux possèdent la qualification professionnelle nécessaire alors que d'autres, un petit nombre, ont l'expérience pratique qui compense dans une large mesure leur manque de qualifications professionnelles. Même des gens possédant la qualification professionnelle nécessaire doivent s'initier à notre système particulier. Ils doivent apprendre quels sont les systèmes gouvernementaux et ils peuvent se familiariser avec eux très rapidement, puisqu'ils possèdent la qualification professionnelle appropriée.

M. Robinson: Toute la différence vient de ce qu'un particulier peut acquérir une connaissance plus approfondie. En d'autres termes, il se peut qu'un particulier commence à travailler au ministère alors qu'il est assez ignorant, mais il n'en demeure pas moins qu'il possède la capacité d'apprendre et c'est précisément ce qui me préoccupe. Ces gens ont-ils vraiment la capacité d'apprendre, car vous nous dites qu'un grand nombre d'entre eux ont besoin de recyclage? Pouvez-vous nous dire ce que vous entendez par «recyclage». Cela m'aiderait beaucoup.

M. Vachon: Je crois qu'on a parlé de recyclage lorsqu'il s'est agi d'indiquer quelles mesures nous prenions pour combler un poste dans ce secteur. Nous mettons beaucoup de soin à identifier tout le réservoir des candidats potentiels soit au sein du ministère soit au sein d'autres ministères ou même à l'extérieur de l'administration gouvernementale. Nous effectuons une sélection rigoureuse afin d'embaucher le candidat le mieux qualifié. Je dois dire qu'au cours des deux dernières années, nous avons réussi à attirer des candidats très qualifiés.

M. Robinson: Il serait donc juste de dire que vous n'appliquez pas ici le principe de Peter.

M. Vachon: Absolument pas.

M. Robinson: Vous n'accordez pas de promotion à des gens en raison de leur incompétence?

M. Vachon: Excusez-moi?

M. Robinson: Vous n'accordez pas de promotion à des gens incompetents?

M. Vachon: Je ne pense pas que ce soit le cas au sein de notre ministère.

M. Robinson: J'ai l'impression qu'au sein de votre ministère, comme au sein de tous les autres ministères dont nous avons parlé ici, il y a une hésitation à dépenser des fonds pour recruter du personnel compétent dans le secteur de la comptabilité ou des finances. Ai-je raison de croire cela de votre ministère? Est-ce que je me trompe?

M. Seaborn: Je crois qu'il convient de me laisser répondre à cette question plutôt que de demander à M. Vachon de le faire en mon nom.

[Text]

Mr. Robinson: All right.

Mr. Seaborn: No, I would not agree with that, Mr. Chairman. Though I am by no means a financial authority, I do not have training in this, I have been impressed by the quality and clarity of the advice which I have been getting from our financial people, even when, as must be the case, I have to put my request to them in unspecialized ways. They are able to understand what I mean in the layman's terms and come up with the kind of information that I need to help me run the department.

• 1305

Mr. Robinson: You are saying then that all . . .

Mr. Seaborn: I have some very good people working for me in that field and I am pleased to say it.

Mr. Robinson: It is fair to say then that all parts of your department have the same problems in getting the proper kind of qualified staff and upgrading them and so on.

Mr. Seaborn: I think that is common to the recruitment in any part of it, looking for the best people you can get for the money that is available.

Mr. Robinson: Would I take it from your comments that you subscribe to the views of the Auditor General in so far as they pertain to your department?

Mr. Seaborn: In very large measure, yes. You will see on the spread sheet which has been provided to members of the Committee our initial comments and our updated comments and I think most of the observations are quite justified. Most of the recommendations are ones which we are in the process of implementing now. We are farther advanced in some than others. Recently I have found it an extremely helpful and constructive exercise, especially as I have come into what is for me a new department.

Mr. Robinson: Is there any point of real difference that you have with the Auditor General?

Mr. Seaborn: I am not sure that there is any major point of difference between us. There may be some on the precise reporting levels which has come out in earlier discussion. I think that is more a question of emphasis than of a clear cut difference of opinion. Perhaps it is better to ask the Auditor General about this.

Mr. Robinson: Is the Auditor General satisfied with the progress that is being made with this department at the present time?

Mr. Macdonell: The answer is yes, sir.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, Mr. Robinson. Gentlemen, that concludes the questioners for the Department of the Environment. On behalf of the Committee I would like to thank Mr. Seaborn and his colleagues for attending this morning.

[Interpretation]

M. Robinson: Très bien.

M. Seaborn: Non, je ne suis pas d'accord, monsieur le président. Quant à moi, je ne suis pas une autorité sur les questions financières car ma formation n'est pas dans ce domaine. J'ai cependant l'impression que la qualité et la clairvoyance des conseils que j'ai reçus de mes agents financiers sont remarquables même si, dans certains cas, les questions que je leur pose sont du style du profane. Ils comprennent très bien mes questions et me donnent le genre de renseignements dont j'ai besoin pour diriger le ministère.

M. Robinson: Vous voulez donc dire que . . .

M. Seaborn: Les gens qui travaillent pour moi sont très compétents dans leur domaine et il me fait plaisir de le dire ici.

M. Robinson: Est-il juste de dire donc que tous les services de votre ministère éprouvent les mêmes difficultés à recruter du personnel qualifié ou à recycler le personnel en place?

M. Seaborn: Je crois que les difficultés de recrutement sont les mêmes dans n'importe quel ministère et dans n'importe lequel de ses services, et que l'on cherche à recruter les meilleurs candidats compte tenu des fonds disponibles.

M. Robinson: Dois-je comprendre, à la suite des observations que vous avez faites, que vous souscrivez à l'opinion qu'a l'Auditeur général de votre ministère?

M. Seaborn: En grande partie, oui. Vous pourrez constater en lisant les documents que nous vous avons distribués que les observations que nous avons faites de même que les observations revues que nous avons incorporées indiquent que les remarques de l'Auditeur général sont justifiées. Nous sommes en train de mettre en application la plupart de ces recommandations. Dans certains cas, nous sommes déjà très avancés. Récemment j'ai constaté que ces recommandations étaient extrêmement utiles et très constructives surtout dans la mesure où je suis relativement nouveau au ministère.

M. Robinson: Y a-t-il des remarques que vous contestiez?

M. Seaborn: Je ne crois pas qu'il y ait des points de contestation majeurs. Lors de nos discussions antérieures, nous avons fait connaître certaines opinions discordantes au sujet des niveaux de responsabilité. Je crois que c'est une question de degré plutôt qu'une véritable divergence d'opinion. Peut-être vaudrait-il mieux que vous adressiez votre question à l'Auditeur général.

M. Robinson: L'Auditeur général est-il satisfait des progrès accomplis au sein du ministère?

M. Macdonell: A cela je répondrai oui, monsieur.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, monsieur Robinson. Messieurs, ici se termine notre examen du ministère de l'Environnement. Au nom des membres du Comité j'aimerais remercier M. Seaborn et ses collègues.

[Texte]

Mr. Seaborn: If I am permitted, Mr. Chairman, I would like to say that not only have I found the Auditor General's work with us a great help but I frankly find it extremely helpful to hear the kind of comments which I have heard from the questioners here today because it gives me a better idea of your concerns and they become mine accordingly.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, Mr. Seaborn. Thank you, gentlemen. When Mr. Seaborn and his colleagues have removed themselves—we have in the room Mr. Mensforth from the Treasury Board and Mr. Phillips from the Department of Supply and Services who will be able to answer some questions on Chapter VII of the Auditor General's supplementary report dealing with internal audit and commencing on page 97 of the supplement. Perhaps as the change-over is taking place, gentlemen, even though we do not have a quorum we could approve in the usual way the appending of the Department of the Environment's Financial Management and Control Study Observations and Recommendations as of July 9 and as of May 1, 1976. Is it agreed?

Some hon. Members: Agreed.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, gentlemen. Now, Mr. Phillips and Mr. Mensforth. I understand that Mr. Mensforth has a statement he would like to make, a very short one. Mr. Macdonell who is the Auditor General has a statement.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, I am very pleased that this being the last item of our government-wide report to the House, time has been found to deal with it. I think it can be appreciated that from our viewpoint, internal audit is a vitally important area in which we have a direct interest. As Mr. Goyer has stated publicly and has published in an article, there is a good deal of tramping around and duplication in auditing. It is traditional in the private sector and we feel that that same tradition should be followed in the public sector that the work of the internal audit groups across government, complement our work which is more or less the external audit of government. I want to say no more at this point other than to underline and emphasize the importance of what I hope Mr. Mensforth is about to say.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, Mr. Macdonell. Mr. Mensforth, you have a comment or two, I believe.

• 1210

Mr. S. Mensforth (Deputy Secretary, Financial Administration Branch, Treasury Board Secretariat): A very short statement, Mr. Chairman, which was prepared in response to the Auditor General's Recommendation 10.32 on Internal Audit. I think it would help members if I read it because it would set the scene for what we have been doing and what we propose to do in the future.

[Interprétation]

M. Seaborn: Avec votre permission, monsieur le président, j'aimerais non seulement dire que le travail de l'Auditeur général nous a été d'une grande utilité mais encore, en toute sincérité, que le genre d'observations qui ont été faites ici ce matin nous seront extrêmement utiles parce qu'elles me permettent de mieux comprendre quelles sont vos inquiétudes et de les faire miennes par la même occasion.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, monsieur Seaborn. Merci, messieurs. Lorsque M. Seaborn et ses collègues auront quitté la salle, nous pourrions commencer l'examen du chapitre 7 du Supplément au rapport de l'Auditeur général, page 109, qui traite de la vérification interne, et nous ferons cela avec l'aide de M. Mensforth du Conseil du Trésor et de M. Phillips du ministère des Approvisionnements et Services. Peut-être pouvons-nous profiter de l'intermède, même en l'absence de quorum en ce moment, pour approuver de la façon habituelle l'annexion des commentaires du ministère de l'Environnement, en date du 9 juillet dernier et du 1^{er} mai 1976 en regard des observations et des recommandations découlant de l'étude de la gestion et du contrôle financiers. Sommes-nous d'accord?

Des voix: D'accord.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, messieurs. Maintenant, M. Phillips et M. Mensforth. Je crois que M. Mensforth a une brève déclaration à faire. M. Macdonell également.

M. Macdonell: Monsieur le président, je me félicite que nous ayons le temps d'aborder cette dernière question traitée dans notre rapport à la Chambre. Je crois qu'on comprendra qu'à notre avis, la vérification interne est cruciale et qu'elle nous intéresse au plus haut point. Comme M. Goyer l'a déclaré en public et comme il l'a dit dans un article, la vérification fait l'objet d'un remaniement et d'un dédoublement intenses. C'est la tradition du secteur privé et nous croyons que cette tradition devrait se retrouver au sein du secteur public de façon que les groupes de vérification interne au sein du gouvernement puissent parfaire la tâche de vérification externe qui est la nôtre. Je n'ai rien à ajouter pour l'instant mais je voudrais une fois de plus souligner l'importance des propos que prononcera M. Mensforth.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, monsieur Macdonell. Monsieur Mensforth, vous avez la parole.

M. S. Mensforth (Sous-secrétaire, direction de l'administration financière, Secrétariat du Conseil du Trésor): Monsieur le président, je serai bref et ma déclaration est une réponse à la recommandation 10.32 de l'Auditeur général sur la vérification interne. Je crois qu'il convient que je fasse cette déclaration ici, car cela vous donnera une idée de ce que nous faisons en ce moment et de ce que nous nous proposons de faire à l'avenir.

[Text]

The Treasury Board policy on Internal Audit was published in 1973 in the *Guide on Financial Administration* and it directed departments and agencies to have internal financial audits performed. The directives and the related guidelines prescribe minimum internal audit standards to be met by departments and agencies, and it includes the following points: first, that audits should appraise the efficiency and effectiveness of systems of financial administration and ascertain the degree of department compliance with the regulations and instructions of Parliament, Treasury Board, and the department or agency itself.

Second, the head of the audit function should not be responsible to persons who are directly responsible for the activities which themselves are subject to audit, this to ensure objectivity of the audit.

Last, audits should be carried out on all aspects of systems of financial administration annually, and with each responsibility centre audited at least once every three years.

The guide also sets out the framework for our evaluation program of departmental systems of financial administration, which includes the monitoring of the internal audit function and activities. We recognize this as an important aspect of our evaluation process in that, in assessing the extent and adequacy of departmental audit, we can decide what will be the scope of our evaluation examination. We avoid duplication of work in this way.

When we issued the *Guide on Financial Administration* we recognized that many departments did not have capability to carry out the required internal audit program, and, because of a shortage of trained internal auditors, the requirements of the policy could only be achieved on a gradual basis. We therefore considered it to be of little value to embark then immediately on an in-depth monitoring program when we had already recognized the deficiencies in the internal audit program.

However, between October 1, 1974, and August 31, 1975, our evaluation officers reviewed the status of internal financial auditing in each of the 58 departments and agencies that we cover. These reviews disclosed that the progress being made by the departments and agencies in establishing internal audit activities was not satisfactory: 36 of the 58 departments still have no internal audit and there was substantial room for improvement in many of the departments where audits were being performed.

We have brought these deficiencies to the attention of the appropriate deputy ministers; we have established target dates with the departments and agencies for proper implementation of policy. During our current phase of evaluations, we are following up with these matters to ensure that they are meeting their commitments to establish or strengthen internal auditing.

The indications that we have got are that there are substantial improvements being made in this area. To encourage this further, we have created under the new branch for which I am responsible, a position of Chief of Internal Audit Standards and Evaluation.

[Interpretation]

La politique du Conseil du Trésor relativement à la vérification interne remonte à 1973 alors qu'elle était publiée dans le *Guide d'administration financière* et, s'adressant à tous les ministères et organismes, leur demandait de procéder à des vérifications financières internes. Les directives et les instructions qui les accompagnent contiennent une série de normes minimales de vérification interne auxquelles doivent s'astreindre les ministères et les organismes, et on retrouve notamment les éléments suivants: tout d'abord, les vérifications doivent évaluer l'efficacité et l'utilité des systèmes d'administration financière et déterminer dans laquelle mesure un ministère ou un organisme se conforme aux règlements et aux directives émanant du Parlement, du Conseil du trésor et du ministère ou de l'organisme même.

Deuxièmement, le responsable de la vérification ne doit pas rendre de comptes aux responsables des activités qu'ils vérifient, et ce au nom de l'objectivité de la vérification.

Et en dernier lieu, les vérifications doivent toucher tous les aspects de l'administration financière et être faites annuellement, alors que chaque centre de responsabilités doit être vérifié au moins une fois tous les trois ans.

Le Guide indique également quel sera le cadre de notre programme d'évaluation des systèmes ministériels d'administration financière, ce qui tient compte de la surveillance des fonctions et des activités de vérification interne. Un aspect important de notre processus d'évaluation consiste à examiner l'importance et la qualité de la vérification ministérielle, ce qui nous permet de déterminer si un examen plus poussé est opportun. Par là nous essayons d'éviter le dédoublement.

Lors de la préparation du *Guide de l'administration financière*, nous avons tenu compte du fait que plusieurs ministères ne pouvaient pas mettre sur pied un programme de vérification interne approprié en raison de la pénurie de personnel qualifié, et nous avons constaté que notre politique ne pourrait être appliquée que graduellement. Il ne valait donc pas la peine d'entreprendre immédiatement une surveillance poussée alors que nous constatons que les programmes mêmes de vérification interne étaient déficients.

Néanmoins, le 1^{er} octobre 1974, et le 31 août 1975, nos agents d'évaluation ont revu l'état des systèmes de vérification financière interne de chacun des 58 ministères et organismes dont nous sommes responsables. Nous avons alors constaté que les progrès accomplis n'étaient pas satisfaisants: 36 des 58 ministères n'avaient pas encore de vérification interne et là où la vérification existait, des améliorations substantielles s'avéraient nécessaires.

Nous avons donc signalé cela au sous-ministre en cause et nous avons fixé des dates limites pour que les ministères et les organismes se conforment à notre politique. Au cours de la phase actuelle du processus d'évaluation, nous suivons l'évolution de très près afin de nous assurer que les ministères respectent leurs engagements.

Nous avons pu constater qu'on avait déjà apporté des améliorations notables dans ce secteur. Pour promouvoir la bonne marche des opérations, nous avons créé une nouvelle direction, dont je suis responsable, et le poste de chef de l'évaluation et des normes de vérifications internes.

[Texte]

The responsibilities of this position will include, first, the establishment of more comprehensive standards of internal audit; second, the provision of advice and leadership to people involved in departmental internal audit; third the establishment of an interdepartmental committee of senior internal auditors to ensure that there is proper communication and co-ordination; fourth, the co-ordination of training for internal auditors on a government-wide basis; and last, the in-depth evaluation of the quality and scope of internal audit activities within departments.

Those are the steps we have taken. We have yet to find the right man for this job. We are now in process. Thank you, Mr. Chairman.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, Mr. Mensforth.

Now, gentlemen, it is now 12.15 and I have three questions: Mr. Martin, Mr. Schumacher and Mr. Cafik. I am sorry Mr. Robinson, now I have four. I know Mr. Martin has to leave at 12.30. Is it your wish that we carry on in the usual way and run a little bit overtime or shall we divide up the time amongst the four?

• 1215

Mr. Cafik: I cannot go overtime because I have to prepare for a speech in the House this afternoon which I just found out about, so I would like to bite the dust as soon as I can.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Martin, will you commence and we will limit it to five minutes but if you can possibly be briefer it will be appreciated by all.

Mr. Martin: Yes, Mr. Chairman. I would just make the same comment I made at an earlier meeting that I was afraid this might happen. I think internal audit is a very important area and I am not at all happy that we are only going to devote 15 minutes to the subject. But I respect the problem and will keep my time down.

Accepting that the internal audit function is very important to your own operation in the sense that it should relieve you of a great amount of detail if the job is done properly, it is important to the departments to see that their affairs are conducted with the adequate degree of financial management control on a regular basis, and that they do not only respond to things periodically when you can send your troops in, because that cannot happen very often in each department. Accepting all those things and the importance of it, do you assess at the present time that the establishment of the internal audit function as it seems to exist today in the Department of Supply and Services, is going to be able to fill the role that departments will need? I gather more departments are opting for that service than are setting up their own, and maybe this is a good thing, but if that is going to be the centralizing body—and I am really wondering whether it should be there or in Treasury Board but that is perhaps another question—are you satisfied that the thing is organized or is about to be organized in an adequate way within the Department of Supply and Services?

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, I have no grounds to criticize in any way the quality of the work performed by the Audit Services Bureau. I am very concerned, and I frankly was looking forward to perhaps a little more positive statement on the part of the Deputy Secretary to the

[Interprétation]

Les responsabilités de ce poste seront notamment, tout d'abord, d'établir des normes plus poussées applicables à la vérification interne; deuxièmement, de donner des conseils et des directives aux fonctionnaires responsables de la vérification interne au sein des ministères; troisièmement, d'établir un comité interministériel de vérificateurs internes supérieurs, au nom de la communication et de la coordination, quatrièmement, de veiller à ce que la formation de vérificateurs internes au sein du gouvernement soit coordonnée; en dernier lieu, de poursuivre l'évaluation en profondeur de l'importance et de la qualité des activités de vérification interne au sein des ministères.

Voilà ce que nous avons accompli. Nous devons trouver le titulaire compétent qui pourra remplir ces fonctions. Le processus est déjà en marche. Merci, monsieur le président.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, monsieur Mensforth.

Messieurs, il est 12 h 15 et j'ai trois noms sur ma liste. M. Martin, M. Schumacher et M. Cafik. Veuillez m'excuser, monsieur Robinson, j'en ai 4. Je sais que M. Martin doit partir à 12 h 30. Préférez-vous prolonger la séance ou répartir le temps qui reste entre les 4?

M. Cafik: Je ne pourrai malheureusement pas aller au-delà de l'heure prévue car je viens juste d'apprendre que je dois préparer un discours pour cet après-midi, en Chambre. J'aimerais donc poser mes questions le plus vite possible.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Martin, vous allez commencer et vous vous limiterez à 5 minutes. Si vous pouvez être plus bref, nous vous en serons tous reconnaissants.

M. Martin: Merci, monsieur le président. Comme je l'ai déjà dit lors d'une réunion antérieure, je craignais que ce genre de chose ne se produise. Je pense que la vérification interne constitue un sujet très important et je ne suis pas du tout content que nous n'y consacrons que 15 minutes. J'essaierai toutefois d'être bref.

Considérant que la vérification interne constitue un aspect fondamental de vos activités, surtout si elle est bien faite, il me paraît important de bien faire comprendre aux ministères que leurs affaires doivent être gérées sur la base d'un contrôle financier régulier et non pas périodique. Ceci dit, considérez-vous que le système de vérification interne existant aujourd'hui au ministère des Approvisionnements et Services lui permettra de jouer le rôle qu'en attendent les ministères? Je suppose en effet que de plus en plus de ministères vont choisir ce service, pour éviter d'avoir à créer leur propre service de vérification interne, ce qui est sans doute positif. Cependant, le ministère des Approvisionnements et Services, qui sera alors l'organisme centralisateur, pourra-t-il répondre à la demande de manière adéquate? Je me demande en outre si ce service devrait être incorporé au ministère des Approvisionnements et Services ou au Conseil du Trésor, mais ce n'est pas une question que je vous poserais pour l'instant.

M. Macdonell: Je dois dire que je n'ai aucune raison de critiquer la qualité du travail du Bureau des services de vérifications comptables. Je suis cependant très préoccupé par l'évolution de cette question et je dois dire que j'attendais une déclaration un peu plus positive de la part du

[Text]

Financial Administration Branch of Treasury Board. I recognize his problems in terms of getting this operation under way but on the other hand in September 1973, the guide on financial administration said quite clearly as a directive, departments "shall have financial audits performed". They did not say it would be a good idea, they said they "shall".

Mr. Martin: It is not optional?

Mr. Macdonell: It is not optional. When we did our review in 1975, and Mr. Broomley was on this particular job, he is a partner at Price, Waterhouse & Co.—I will just quote briefly from my report:

Some departments have no internal audit. Internal audits are often involved with system design and implementation which may divert them or compromise their ability to discharge their responsibilities. Internal audit coverage in many respects does not appear to be adequate. Cases can be cited where auditors conducting regional audits were prevented from evaluating the internal controls of or following up on transactions originating or terminating at headquarters locations.

The scope of internal audit, now that is the point Mr. Mensforth spoke about and he is setting up standards, which is virtually important:

The reporting relationship of the departmental management internal audit groups are not consistent.

You just heard a department say with 12,000 people and half a billion dollars of expenditures, they cannot afford two more people.

Mr. Martin: That is right, they cannot afford two people, or two more auditors.

Mr. Macdonell: I think there is just not enough emphasis being given to internal audit right across government. I think there should be a fundamental study made of a depth nature to decide whether or not it is an optional sort of thing, whether a department can decide on the scope of internal audit, whether they can decide whether they have one or they do not, whether Audit Services Bureau can or cannot be the people to provide it, or whether they go outside. I think the whole thing requires very top level attention and I certainly intend to press to get that top level attention.

I am sorry, sir, I have encroached on your time, and once again I am guilty.

Mr. Martin: My time is over. I would just like to say amen to that, and also Mr. Chairman it seems to me that when we hear the kinds of comments we did earlier about a \$500 million organization and internal audit, they might be able to find one or two people out of the 12,000, but if they cannot it is tough; it is going to have to wait for a while. We are now talking about \$40 billion. We are moving the thing up. I think this thing has to be attacked in a very, very major way, and that is really why I am asking is it adequately set up, and even if proper guidelines come out now from Treasury Board, are they going to be in a position to ensure that another department, which seems to be the haven for the internal audit group, that is to say, the Department of Supply and Services, are they going to be in a position to be satisfied that that department is then going to render that kind of service? That is my concern.

[Interpretation]

sous-secrétaire à l'administration financière du conseil du Trésor. Je reconnais évidemment que la mise en place de ce système n'est pas des plus faciles mais, par contre, en septembre 1973, le Guide de l'administration financière comportait une directive très claire, à savoir que les ministères «feront effectuer des vérifications financières». Le Guide ne disait pas que ce serait une bonne idée mais disait «feront».

M. Martin: Ce n'était pas facultatif?

M. Macdonell: Non. Lorsque nous avons effectué notre enquête, en 1975, voici ce qu'avait constaté M. Broomley, qui en était responsable et qui fait partie de la Société Price Waterhouse & Co. Je vais vous lire un extrait du rapport:

Dans certains ministères il ne se fait aucune vérification interne. Souvent, les vérificateurs internes participent à l'élaboration et à la mise sur pied de systèmes, ce qui risque de les détourner de leurs tâches propres ou de nuire à leur aptitude à s'en acquitter. Plusieurs aspects de la vérification interne laissent à désirer, à plusieurs égards, semble-t-il. Dans certains cas, des vérificateurs effectuant des travaux dans les régions n'ont pas pu évaluer les contrôles internes ni faire la vérification complémentaire de certaines transactions amorcées ou achevées dans les services du bureau principal.

M. Mensforth a parlé tout à l'heure de l'uniformité de la vérification interne et des normes qu'il a l'intention d'élaborer à ce sujet, ce qui est fondamental.

Il n'y a pas d'uniformité d'un ministère à l'autre quant à la portée des vérifications internes.

Vous avez entendu un ministère affirmer qu'avec 12,000 employés et des dépenses d'un demi-milliard de dollars, il ne pouvait pas se payer 2 employés supplémentaires.

M. Martin: C'est exact, ils ne peuvent pas se payer de vérificateurs supplémentaires.

M. Macdonell: Ceci montre bien que l'on n'accorde pas suffisamment d'importance à la vérification interne, dans l'ensemble du gouvernement. Il faudrait donc faire une étude fondamentale de la question, afin de décider s'il doit s'agir d'une sorte d'activité facultative ou non, c'est-à-dire si le ministère peut décider lui-même de la portée de la vérification interne, si le Bureau des services de vérifications peut ou non s'en charger, etc. Selon moi, cette question mérite l'attention immédiate des plus hauts responsables et je les avise que j'ai la ferme intention de l'obtenir.

Veuillez m'excuser, j'ai peut-être répondu trop longtemps.

M. Martin: Mon temps de parole est écoulé. Je pense toutefois que je n'ai rien à ajouter, si ce n'est que je trouve vraiment regrettable qu'un ministère ayant un budget de 500 millions de dollars et 12,000 employés ne trouve pas suffisamment d'argent pour engager deux vérificateurs supplémentaires. Nous parlons maintenant de 40 milliards de dollars. C'est une somme plus importante. A mon avis, c'est un problème que nous devons attaquer de front et c'est la raison pour laquelle j'aimerais savoir si les directives établies par le Conseil du Trésor vont permettre de garantir l'efficacité des services qui seront rendus par un autre ministère, c'est-à-dire le ministère des Approvisionnements et Services?

[Texte]

The Acting Chairman (Mr. Clarke, Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Martin.

Mr. Martin: Thank you, Mr. Chairman.

The Acting Chairman (Mr. Clarke, Vancouver Quadra): Mr. McGimpsey seemed anxious to comment on your remarks.

Mr. McGimpsey: As Mr. Mensforth said, we have conducted an evaluation in all departments and agencies on internal audit. We found that some of them did not have audit at the time of the evaluation. We sat down with the deputy ministers, or reported this fact to the deputy ministers. We came up with target dates as to when they would meet the requirements of the policy. We are setting up a group within the Treasury Board, as Mr. Mensforth said, to head up financial administration and to carry out an in depth evaluation. The centre of internal audit is going to be the Treasury Board.

Mr. Martin: Oh. That will be a change from Supply and Services.

Mr. McGimpsey: No, Supply and Services provide a service to departments, but Treasury Board is responsible for co-ordinating and policing internal audit. When we do an evaluation in a department we will evaluate Audit Services Bureau the same as if it were a departmental audit organization.

The Acting Chairman (Mr. Clarke, Vancouver Quadra): Thank you, Mr. McGimpsey. Mr. Mensforth is anxious now.

Mr. Mensforth: Mr. Chairman, may I explain how the Audit Services Bureau of the Department of Supply and Services works, which will perhaps clarify it for the Committee.

The Audit Services Bureau is providing a service to departments, and I think it is necessary to have this kind of an organization within the government. There are some departments that just do not have the resources and are not big enough to have an internal audit staff. This does not say that they should not have a man within their organization or a small nucleus of people who could follow the Treasury Board guidelines and make sure that what the Audit Services Bureau is doing for them on a service basis meets those policies and guidelines.

Furthermore, it is essential that those men, that nucleus of men—take it one step further. It is one thing to make an audit observation; it is quite another thing to see that the deficiencies that were noted have been rectified and drawn to the attention of the deputy minister. This is the way even some large departments, in the difficulty of obtaining resources that we faced in the past, have run it.

The Acting Chairman (Mr. Clarke, Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Mensforth. Before I call on Mr. Schumacher, for the record I would like to say that Mr. Macdonell was referring to paragraph 7.9 on page 98 of the Supplement when he listed the points of major concern over internal audits. Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: Mr. Chairman, I will be very brief because we do not have much time.

[Interprétation]

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, monsieur Martin.

M. Martin: Merci, monsieur le président.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver-Quadra)): Je crois que M. McGimpsey a quelque chose à vous dire.

M. McGimpsey: Comme M. Mensforth vous l'a dit tout à l'heure, nous avons procédé à une évaluation de tous les ministères et de tous les organismes gouvernementaux sur le plan de la vérification interne. Ayant constaté que certains d'entre eux ne faisaient pas de vérification, nous avons contacté les sous-ministres intéressés. C'est ainsi que nous avons fixé des dates limites pour l'instauration de ces systèmes. Au sein du Conseil du Trésor, nous créons actuellement un groupe qui sera chargé de l'administration financière et de l'évaluation en profondeur. Ainsi, le centre de la vérification interne sera le Conseil du Trésor.

M. Martin: Ce ne sera donc pas le ministère des Approvisionnements et Services.

M. McGimpsey: Non, ce ministères fournissait un service aux autres ministères mais c'est le Conseil du Trésor qui est responsable de la coordination et de l'exécution des vérifications internes. Lorsque nous faisons une évaluation dans un ministère, nous évaluons le bureau des services de vérification comme s'il s'agissait d'un service de vérification ministériel.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver-Quadra)): Merci, monsieur McGimpsey. Monsieur Mensforth, vous avez la parole.

M. Mensforth: Monsieur le président, j'aimerais vous donner quelques précisions sur le fonctionnement du Bureau des services de vérification du ministère des Approvisionnements et Services.

Ce bureau fournit des services aux ministères, services qui sont, à mon avis, absolument nécessaires. En effet, certains ministères n'ont pas les ressources suffisantes pour avoir leur propre personnel de vérification interne. Cela ne veut pas dire qu'il ne devrait pas avoir un petit noyau d'employés qui pourraient appliquer les directives du Conseil du Trésor et veiller à ce que les services qu'ils reçoivent du bureau des services de vérification sont bien conformes aux politiques et aux directives.

De plus, il est essentiel que ce petit noyau d'employés franchisse une autre étape; en effet, observer les vérifications est une chose, veiller à ce que les mesures correctives aient été prises en est une autre. C'est ainsi que la plupart des ministères, même les plus importants, ont fonctionné dans le passé, malgré certaines difficultés de personnel.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver-Quadra)): Merci, monsieur Mensforth. Avant de donner la parole à M. Schumacher, j'aimerais vous préciser que M. Macdonell faisait allusion au paragraphe 7.9 de son supplément lorsqu'il a énuméré les principaux problèmes relatifs aux vérifications internes. Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Monsieur le président, je serai très bref puisque nous n'avons pas beaucoup de temps.

[Text]

First I want to applaud Mr. Macdonell's comments that we have just heard. It appears in the minutes for April 6 that the departments and agencies that do not have any internal audit existing now are the Canadian Transport Commission, CIDA, Department of Labour, the Public Service Commission, the Treasury Board itself and Urban Affairs. I do not think any of these are really pigmies, and I am wondering what the Treasury Board has done to bring its house in order, as it should do to set an example for the rest of the government. It issued its mandatory directive in 1973. What is going on here?

Mr. Mensforth: I do not want to make excuses, but we are a relatively new group, but at our insistence they do now have an internal audit section.

Furthermore, Mr. Schumacher, we do, as a result of our evaluation, have a much longer list of departments where we have been and talked to the deputies and pointed out to them that they must have internal audit and we, as Mr. McGimpsey has said, have developed an implementation scheme with them to produce it.

Mr. Schumacher: I will pass to the next . . .

The Acting Chairman (Mr. Clarke, Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Schumacher. Mr. Cafik.

• 1225

Mr. Cafik: Thank you very much. I, too, applaud the remarks made by the Auditor General and support them very strongly. What I am going to say follows on from that.

Fourteen years ago, when the Glassco Commission came out with its recommendation for internal audits, four years went by, until 1966, when Treasury Board came out with its management guide at that time, and I gather by recommending and adopting the Glassco report on this subject they did so in a non-mandatory way. As the Auditor General pointed out, in 1973, which is five years later than the first directive, it became a mandatory provision. Since that time three years have gone by and we are still wondering if this is going to be done. Quite evidently this point has already been made, but it seems to me that when you look at it in that historic context with the passage of time, in spite of all the constraints and all other considerations that may be very valid, it is extremely difficult for a group of Parliamentarians to believe that at least historically in the past there has been adequate consideration given to the importance of this fact: that it is required to have an internal audit. Our wisdom after the event is of very little value. I am clearly pleased to see that finally, after the passage of 14 years, we are really getting serious about the business and trying to follow it up.

I would like to ask one question. From my experience around here as a Parliamentary Secretary for three years, Treasury Board are a pretty tough, hard-nosed lot of people. You cannot squeeze a nickel out of them no matter how good the project is. You can be very tough, but every time you appear before Treasury Board you wish to God you had not been born. Now, all of a sudden, we find when we look at this in an in-depth way that that hard-nosed approach is perhaps a little less hard-nosed when it comes to this kind of question.

[Interpretation]

Je voudrais tout d'abord féliciter M. Macdonell pour les commentaires qu'il vient de faire. Selon le procès-verbal du 6 avril, les ministères et organismes qui n'ont pas de systèmes de vérification interne sont actuellement les suivants: la Commission canadienne de transport, l'ACDI, le ministère du Travail, la Commission de la Fonction publique, le Conseil du Trésor lui-même et le ministère des Affaires urbaines. Ce ne sont certainement pas des organismes miniatures et je me demande si le Conseil du Trésor ne devrait pas commencer par mettre de l'ordre dans sa maison afin de donner l'exemple à tous les autres secteurs du gouvernement. Depuis qu'il a publié sa directive obligatoire, en 1973, qu'a fait le Conseil du Trésor?

M. Mensforth: Je ne cherche pas des excuses, mais notre groupe est relativement récent; je puis vous dire, cependant, que, sur notre insistance, le Conseil du Trésor a maintenant une section de vérification interne.

De plus, monsieur Schumacher, nous avons, à la suite de notre évaluation, une liste beaucoup plus longue des ministères que nous avons contactés afin de les encourager à avoir leur propre système de vérification interne; comme vous l'a indiqué M. McGimpsey, nous avons mis au point un schéma de mise en place de ces systèmes.

M. Schumacher: Je vais . . .

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver-Quadra)): Merci, monsieur Schumacher. Monsieur Cafik.

M. Cafik: Merci beaucoup. Je félicite moi aussi l'Auditeur général des commentaires qu'il vient de faire et je suis entièrement d'accord avec lui. Je vais d'ailleurs poursuivre dans le même ordre d'idées.

Il y a 14 ans, la Commission Glassco a fait plusieurs recommandations pour la création de systèmes de vérification interne; 4 ans se sont écoulés et, en 1966, le Conseil du Trésor a publié son guide qui ne revêtait aucun caractère obligatoire. Ce n'est qu'en 1973, comme l'a fait remarquer l'Auditeur général, soit 5 ans plus tard, que la première directive est devenue une disposition obligatoire. Depuis lors, 3 années se sont écoulées et que s'est-il produit? Je sais que ces remarques ont déjà été faites mais, si on se replace dans ce contexte historique et que l'on constate que tant d'années se sont écoulées, il est très difficile, pour les députés tout du moins, de croire que l'on se soit vraiment, dans le passé, occupé sérieusement de cette question, à savoir la nécessité d'instaurer des systèmes de vérifications internes. Je suis donc heureux de voir que, finalement, 14 ans après, nous nous y mettons sérieusement.

J'aimerais poser une question. J'ai été secrétaire parlementaire pendant 3 ans et j'ai pu constater que le Conseil du Trésor adoptait toujours une attitude très ferme et qu'il est difficile d'en obtenir un sou, même pour un projet excellent. Or, tout d'un coup, nous constatons que, à propos de cette question, l'attitude du Conseil du Trésor s'est peut-être un peu assouplie.

[Texte]

I wonder why there is that external impression—and reality, in fact, in relationship to a lot of rather modest and unimportant things—that in this very crucial question we have adopted perhaps a more soft and understanding approach of the internal difficulties of the various departments.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Is that question to Mr. Mensforth?

Mr. Cafik: To Mr. Mensforth, I would think.

Mr. Mensforth: I cannot speak for the past, but from my experience as a departmental man dealing with the Treasury Board Secretariat, I would agree with Mr. Cafik that they have been hard-nosed and are hard-nosed in a lot of things. I take you back to the remarks made by Mr. Chrétien and Mr. Osbaldeston when they acknowledged that there has been a void in the central control and direction of these functions. All I can say in response to Mr. Cafik is that we are being hard-nosed now. We are being as hard-nosed about this as we are about any other things, including resource allocation for what he feels are relatively minor items.

Mr. Cafik: The second concern is a general concern that I have I guess stemming from my business experience. Although it is essential that we have internal audits, I think it is essential that we have proper controls. I always get very, very nervous, when I look at all of these things in hard economic terms, that we might be providing a make-work project for auditors who maybe do not have a job to do at the moment. I do not think there are many in that category in Canada but I wonder if we should not at the same time not swing the pendulum too far that we end up controlling the controllers who are controlling the people who are controlling the money, where the baying for the buck—the cost benefit that would come out of all this I think should be borne in mind. I do not want to think that the pressure being exerted by the Auditor General, and I think rightly—I think he is dead on in pressing for this thing—and by this Committee itself drives the pendulum so far to the other extreme that we become top heavy in controls that do not pay off in the long run in benefits to the government and to the people of Canada.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Mensforth.

Mr. Mensforth: I do not think that we have to swing the pendulum right to the other extreme. I think what is needed in most departments is this nucleus of people. Bear in mind that the internal audit reports are reviewed by the Auditor General so that one can get implementation. There is the threat, if I can call it that, or the sword hanging over your head, that if a Deputy Minister does not do something about it or does not direct his program managers to put it right it is going to be observed upon by the Auditor General. My point is that the most essential thing here is to set up within departments a machinery whereby these observations are drawn to the attention of the senior management committee and the Deputy Minister. That is what we are concentrating on.

• 1230

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Mr. Macdonell.

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, I am torn here. I in principle support the whole cost-recovery proposition and I said so when the Department of Public Works was here; I think it is the right way to do the job. But here we see a

[Interprétation]

J'aimerais donc savoir pourquoi, vis-à-vis de cette question cruciale, vous avez adopté une attitude un peu plus souple et un peu plus compréhensive vis-à-vis des difficultés internes des différents ministères.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Vous adressez-vous à M. Mensforth?

M. Cafik: Oui.

M. Mensforth: Pour ce qui est du passé, je ne puis rien vous dire; cependant, étant donné mon expérience de fonctionnaire au secrétariat du Conseil du Trésor, je suis un peu d'accord avec M. Cafik pour dire que cet organisme a souvent été très ferme et il l'est d'ailleurs encore pour beaucoup de choses. J'aimerais vous reporter aux remarques faites par M. Chrétien et M. Osbaldeston lorsqu'ils reconnaissaient qu'il y avait eu des lacunes dans le contrôle de la direction centrale de ces activités. Cependant, je puis dire à M. Cafik que le Conseil du Trésor est toujours très ferme, que ce soit pour l'allocation des ressources ou d'autres questions secondaires.

M. Cafik: J'aimerais maintenant vous poser une autre question à titre d'ancien homme d'affaires. Je sais qu'il est essentiel d'avoir des services de vérifications internes, mais il est également essentiel d'avoir des contrôles adéquats. Je crains en effet qu'à l'heure actuelle on ne cherche à donner du travail à des vérificateurs qui seraient en chômage. Je n'irai pas jusqu'à dire qu'il y en a beaucoup au Canada mais je me demande si, en allant trop loin, on ne va pas finir par contrôler les contrôleurs qui contrôlent ceux qui contrôlent les dépenses—dans tout cela, il ne faut pas perdre de vue la rentabilité. J'ose donc espérer que l'Auditeur général n'insistera pas trop, pas plus que le Comité d'ailleurs, pour instaurer un système de contrôle qui paralyse toute activité, nuisant donc à la rentabilité à long terme des investissements du gouvernement et des Canadiens.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Mensforth.

M. Mensforth: Je ne pense pas qu'il soit nécessaire de passer d'un extrême à l'autre. En fait, la plupart des ministères n'ont besoin que d'un petit noyau d'employés puisque les rapports de vérifications internes sont examinés par l'Auditeur général. Il y a toujours la menace, si c'en est une, que si un sous-ministre ne prend aucune mesure, l'auditeur général ne manquera pas de lui faire des observations. A mon avis, le plus important est de créer, au sein du ministère, un mécanisme permettant de transmettre ces observations au comité de la haute direction et au sous-ministre.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Monsieur Macdonell.

M. Macdonell: Monsieur le président, mes opinions sont ici un peu partagées. Je suis généralement en faveur du principe de la rentabilité générale, et je l'ai dit lorsque le ministère des Travaux publics était devant ce Comité.

[Text]

situation where departments basically buy these services from the internal audit bureau, or they can buy them from outside; I think they have that option. I asked myself, and I do not have an answer yet, whether we take this seriously enough. I could not agree more with what Mr. Mensforth just said: for awhile, for a period of time, take the dollar sign out of this and supply competent, capable, non-overlapping, non-duplicating internal audit services to departments on a cost-free basis.

That is why I think a fundamental re-examination should be made soon of what we are going to do because we do not want to duplicate work. I think there are certain types of work we should be doing and other types of work we should not be doing. At the moment it is a real dog's breakfast of some departments having it, some having their own, and so forth. I think a major fundamental reappraisal should be made, and until something of this nature has been done I do not think I am going to be able to report to the House that I am too satisfied. That is really the basic point that I am glad to have had an opportunity of saying this morning.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, Mr. Macdonell.

Mr. Cafik: One other question of the Auditor General. I do not expect a really specific answer to this, but in your experience now as Auditor General and through your staff in looking at the problems that are clearly there and need to be resolved, do you generally feel they could be solved by a reorganization within the departments themselves, perhaps with a reclassification of people where you would not really require that much additional staffing to be able to perform the job if things were organized and arranged properly within? Or does the general thrust of your approach really imply the need for considerably more staff by the Government of Canada to perform this function?

Mr. Macdonell: Mr. Chairman, I feel that is too important a question to risk a generalized answer on. I would say that if we were to take the total audit resources now being employed and paid for by the taxpayers of the country, including Audit Services Bureau as a very major component of this, plus the internal audit staffs across the board that do exist... We recommended central guidance, central direction, central standards, proper scope and so on. I fully support the principle of let the managers manage. But it seems to me that if we approached this question in a totally co-ordinated way, including us, I would venture a guess that we could make much more effective use of the talent now existing right inside the Government of Canada.

Mr. Bromley is nodding his head, which does not record on the tape. Mr. Bromley is himself, of course, partner in an audit firm and did this examination of internal audit. Perhaps you could corroborate or otherwise my point, sir.

Mr. Robert Bromley (Partner, Price Waterhouse and Co.): I would agree with your remarks, Jim. Certainly.

Mr. Cafik: I am delighted to get that answer; I rather suspected that. I just do not want them to run out and hire a whole lot of people that may not be required if it can be done internally. I think the best way to save money is by not spending it. If we can just reorganize ourselves along the lines you have recommended, I am delighted.

[Interpretation]

Cependant, ici, nous nous trouvons dans une situation où les ministères peuvent acheter ces services soit au Bureau de la vérification interne soit à l'extérieur. Je me suis déjà posé la question, et je n'ai pas encore trouvé de réponse. Il faut y réfléchir sérieusement. Je suis entièrement d'accord avec M. Mensforth pour dire que, pendant un certain temps, il faut reléguer le principe de la rentabilité au second rang et donner la priorité à l'instauration de services de vérification interne efficaces, dotés d'un personnel compétent; l'instauration de tels systèmes doit se faire gratuitement pour les ministères.

C'est pourquoi je juge nécessaire d'entamer une révision fondamentale de tout notre système afin d'assurer qu'il n'y aura pas de double emploi. Ainsi, il faut faire la distinction entre les activités que nous devrions faire et celles que nous ne devrions pas faire. A l'heure actuelle, la situation est un peu confuse étant donné que certains ministères ont leurs propres systèmes, d'autres n'en ont pas, etc.. Il faut donc faire une réévaluation complète et, tant que cela ne sera pas fait, je ne pourrai pas déclarer en Chambre que je suis satisfait. Je suis heureux d'avoir eu l'occasion ce matin de vous dire vraiment ce que je pensais.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, monsieur Macdonell.

M. Cafik: J'aimerais poser une autre question à l'auditeur général. Sans attendre une réponse précise j'aimerais savoir si, d'après votre expérience d'auditeur général, vous pensez que ces problèmes pourront être résolus par une réorganisation des ministères eux-mêmes, et une reclassification éventuelle de leurs employés, afin qu'il ne soit pas nécessaire d'engager beaucoup de personnel supplémentaire? Sinon, pensez-vous que l'instauration de ces systèmes obligera le gouvernement du Canada à embaucher beaucoup de personnel supplémentaire?

M. Macdonell: Monsieur le président, c'est une question beaucoup trop importante pour risquer une réponse un peu trop générale. Si nous prenions l'ensemble du personnel de vérification actuellement rémunéré par les contribuables de ce pays, y compris le bureau des services de vérification, plus les employés à la vérification interne qui sont éparpillés un peu partout— Nous avons recommandé l'instauration d'une direction et de normes centrales. Bien entendu, ce sont les directeurs qui doivent diriger, mais si nous pouvions instaurer une coordination beaucoup plus globale, je pense que nous pourrions mieux exploiter les possibilités et les talents du personnel actuel de la Fonction publique.

Je vois M. Bromley dodeliner de la tête et, malheureusement, cela ne figurera pas au dossier. M. Bromley est l'associé d'une société de vérification et il a participé à ces études de vérifications internes. Peut-être a-t-il quelque chose à ajouter?

M. Robert Bromley (associé de Price Waterhouse and Co.): Je suis tout à fait d'accord avec vous, Jim.

M. Cafik: Je suis ravi que vous m'ayez donné cette réponse, que j'attendais un peu, je dois l'avouer. En effet, je ne veux surtout pas que le gouvernement engage beaucoup de personnel supplémentaire si cela n'est pas nécessaire. La meilleure façon d'économiser de l'argent c'est de ne pas le dépenser. Si nous pouvons nous réorganiser selon les principes que vous avez recommandés, j'en serai ravi.

[Texte]

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, Mr. Cafik. You have used up Mr. Robinson's time but we will give him a minute or two.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Mensforth, you made the statement that departments generally, I guess, fear the Auditor General. I find this incomprehensible. I do not understand how there is any fear of the Auditor General at all. The Glassco report came out 14 years ago; nobody acted on it or did anything. The departments apparently could not care less about implementing the recommendations.

It has gone on for years. Every year the Auditor General has a report. Nobody pays any attention to it, including the departments. They do not clean up their act. Nothing happens. Every year we get the same thing—a great big report on all sorts of incompetence in the Public Service. I just fail to understand how you can say that these departments have any fear of the Auditor General.

Mr. Mensforth: Nobody really likes to have an observation made on their department by the Auditor General, and nobody really enjoys coming before the Public Accounts Committee to be taken to task for it.

• 1235

As to the second part of your question, we, again in recent years have adopted the attitude of reporting to the Chairman of the Public Accounts Committee on the resolution of all observations that are made by the Auditor General.

I do admit that this was not done in the past but this is the policy that we have adopted and if we cannot answer that year we tell the Chairman, we tell you, "Look, we cannot solve this one in one year but we are keeping it on record and we will come back to you in future years and tell you what has happened." We go to departments and say, "what have you done about this thing?" Moreover, we send our people in there to find out whether what they are telling us is right, that it has been resolved. When we come to you and say, "This has been resolved," as far as we are concerned we are happy that the situation has been remedied. I think that is an improvement.

Mr. Robinson: I would suggest that any change is an improvement in this case. Would you agree with that?

Mr. Mensforth: Yes. And there is another thing we are doing too: when the Public Accounts Committee makes its report to Parliament, my people take that report and they use it and they go to departments and say, "Look, thou shalt do this because these parliamentarians say you will. Now, come on"

Mr. Robinson: Yes, but the civil service knows that the parliamentarians are here today and you people go on indefinitely. We can lose out in the next election.

Mr. Cafik: Could I have a supplementary here? I am not talking about the current Public Accounts Committee but I would feel very comfortable if Treasury Board of anybody else felt that a recommendation of the public Accounts Committee was inevitably and always and per se, a valid recommendation. I have seen many dumb recommendations of this Committee in the past, I have not seen any recently, but I do not think you can take bad advice from any more than you should take it from anybody else. I think you have to look at them intelligently and deal with them and respond to them.

[Interprétation]

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, monsieur Cafik. Vous avez largement empiété sur le temps de M. Robinson, mais je vais lui donner une minute ou deux.

M. Robinson: Merci, monsieur le président.

Monsieur Mensforth, vous avez dit que les ministères, en général, craignent l'auditeur général. J'ai du mal à le croire. En effet, le rapport Glassco a été publié il y a 14 ans et personne n'a réagi. En fait, il semble que les ministères s'en foutaient complètement.

Le temps a passé et, chaque année, l'auditeur général publie un rapport. Or, personne n'y prête attention, y compris les ministères. Rien ne se passe. Chaque année nous entendons les mêmes choses et on reçoit un rapport très épais sur l'incompétence dans la Fonction publique. Alors, je me demande tout simplement comment vous pouvez dire que les ministères craignent l'auditeur général.

M. Mensforth: Vous savez, aucun ministère n'aime recevoir une observation de la part de l'auditeur général, et aucun d'entre eux n'est vraiment heureux de venir comparaître devant le Comité permanent des comptes publics.

En ce qui concerne la seconde partie de votre question, nous avons pris l'habitude, au cours des dernières années, de faire rapport au président du Comité des comptes publics sur la suite donnée à toutes les observations faites par l'Auditeur général.

Je dois reconnaître que ce n'était pas l'usage dans le passé mais telle est la politique à l'heure actuelle. Si nous ne pouvons pas dire au président que les mesures correctrices ont été prises telle ou telle année, nous nous engageons à ce qu'elles soient prises le plus tôt possible. Nous allons trouver des ministères pour leur demander s'ils ont bien pris telle ou telle mesure. De plus, nous y envoyons des employés pour voir si ces mesures ont bien été prises. Ainsi, lorsque l'on vous déclare que telle ou telle mesure a vraiment été prise, nous sommes heureux que la situation ait été rectifiée.

M. Robinson: Je suppose que tout changement est une amélioration, dans ce cas?

M. Mensforth: Oui. Il y a également autre chose. Lorsque le Comité des comptes publics fait son rapport au Parlement, mon personnel étudie ce rapport et indique aux ministères qu'ils doivent faire ceci ou cela parce que les députés ont décidé qu'ils devaient le faire.

M. Robinson: Oui, mais les fonctionnaires savent que les députés ne sont là que pour un temps et que, eux, par contre, ils sont là indéfiniment. En effet, nous pouvons perdre la prochaine élection.

M. Cafik: Puis-je poser une question supplémentaire? Je ne parle pas du Comité des comptes publics actuel mais je ne me sentirais pas très à l'aise si le Conseil du Trésor ou quelqu'un estimait qu'une recommandation du Comité des comptes publics est toujours invariablement une recommandation valide. En effet, j'ai constaté que, dans le passé, ce Comité avait fait des recommandations tout à fait loufoques; cependant, cela n'a pas été le cas récemment. Je pense donc qu'il faut examiner toutes ces recommandations de façon intelligente et objective.

[Text]

Mr. Mensforth: Yes, sir. I am glad you said it.

Mr. Cafik: I just wanted to put it in its proper perspective.

Mr. Mensforth: Yes.

Mr. Robinson: We are not God, Mr. Mensforth.

Mr. Mensforth: I must acknowledge . . .

Mr. Cafik: Let me defend what I have been party of.

Mr. Mensforth: . . . there have been times when we have had extreme difficulty with recommendations but I think we are going in the right direction. If we can come here to perhaps tender some advice if you ask for it on the form of the recommendations, it would make our job much easier.

Mr. Robinson: I have two short points.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Mr. Mensforth in his apology stated that they were a new group and I wonder when a new group becomes an old group so that we will no longer have this kind of excuse. Maybe he would care to answer that and, if he does not, I will go on to the next point and that is to ask him this question: what is the timeframe on your follow-up with these other departments that have not co-operated so far? As you mentioned, there were some 36 where there was no internal audit at all. What is your timeframe to see that they carry out this policy?

Mr. Mensforth: We go into these places every year, Mr. Robinson. We work with them continuously but there is a formal time limit which is 12 calendar months. The first thing we do when we go into start a new evaluation is to go back over the schedule that was agreed by the deputy and by the chief financial officer at our last evaluation.

Mr. Robinson: So you are going to give us the undertaking then that a year from now all these departments will be carrying out their functions properly as they are supposed to, according to this directive?

Mr. Mensforth: I will give you the undertaking that if they are not we will tell you why.

Mr. Robinson: Will you also give us the list of the heads that are going to roll?

Mr. Mensforth: If you ask me for it, I have to give it to you.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Robinson. Inasmuch as there was a suggestion made that the Auditor General was not feared and perhaps not even needed, Mr. Macdonell, would you like to make a parting comment?

Mr. Macdonell: I think everybody has already realized what a kindly old person I really am, it merely confirms my own suspicions. However, as I said, I hope to be promoted from being a watchdog to a guarddog before I end my tour of duty.

[Interpretation]

M. Mensforth: Bien sûr.

M. Cafik: Je voulais simplement vous faire prendre un certain recul.

M. Mensforth: Oui.

M. Robinson: Nous ne sommes pas parole d'Évangile, monsieur Mensforth.

M. Mensforth: Je dois reconnaître . . .

M. Cafik: Laissez-moi défendre ce à quoi j'ai participé.

M. Mensforth: . . . que nous avons eu, parfois, beaucoup de difficultés avec certaines recommandations qui avaient été faites, mais je pense que nous allons dans la bonne direction. Si nous pouvions venir parfois vous donner des conseils sur la forme à donner à certaines recommandations, je pense que notre tâche serait beaucoup plus facile.

M. Robinson: J'ai deux brèves remarques à faire.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur Robinson.

M. Robinson: M. Mensforth nous a dit tout à l'heure que son groupe était assez jeune et j'aimerais savoir à partir de quel moment un groupe jeune devient un groupe vieux afin qu'on n'entende plus ce genre d'excuse. J'aimerais également lui poser la question suivante. De quel délai disposez-vous en ce qui concerne les autres ministères qui n'ont pas encore coopéré avec vous? En effet, vous avez vu tout à l'heure qu'il y avait environ 36 ministères qui n'avaient pas encore de système de vérification interne. De quel délai disposez-vous pour faire exécuter cette politique?

M. Mensforth: Nous nous rendons dans ces ministères chaque année, monsieur Robinson. Nous travaillons avec eux en permanence mais le délai officiel est de 12 mois civils. Tout d'abord, nous faisons une nouvelle évaluation pour reprendre le calendrier qui avait été adopté par le sous-ministre et l'agent financier principal lors de notre dernière évaluation.

M. Robinson: Vous nous promettez donc que, d'ici un an, tous ces ministères auront leur propre système de vérification interne?

M. Mensforth: Je vous promets que s'ils ne l'ont pas, nous vous en donnerons les raisons.

M. Robinson: Vous nous donnerez également la liste des têtes qui vont tomber?

M. Mensforth: Si vous me le demandez, oui.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur Robinson. Monsieur Macdonell, avez-vous quelque chose à dire sur le fait que les ministères ne vous craignent pas?

M. Macdonell: Je pense qu'ils se sont tous rendu compte que j'étais un vieillard très aimable; j'en suis presque convaincu. Cependant, j'espère être promu du rang de chien de garde à chien de maître d'ici la fin de mon mandat.

[Texte]

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you.

An hon. Member: You are certainly respected.

The Acting Chairman (Mr. Clarke (Vancouver Quadra)): Thank you, gentlemen. The next meeting of the Committee will be on Tuesday, June 1, with Atomic Energy of Canada Limited and it will concern Paragraph 6.2, Atomic Energy of Canada Limited—Carrying values of prototype nuclear power stations in excess of estimated realizable value, and Paragraph 6.3, Atomic Energy of Canada Limited—Failure to accrue interest on loans from Canada.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interprétation]

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci.

Une voix: Vous êtes certainement très respecté.

Le président suppléant (M. Clarke (Vancouver Quadra)): Merci, messieurs. Notre prochaine réunion aura lieu le mardi 1^{er} juin avec l'Énergie atomique du Canada; nous étudierons le paragraphe 6.2: Énergie atomique du Canada, Limitée—Valeurs comptables de centrales nucléaires prototypes excédant les valeurs estimatives réalisables; ainsi que le paragraphe 6.3: Énergie atomique du Canada, Limitée—Défaut de comptabilisation de l'intérêt couru sur des emprunts obtenus du Canada.

La séance est levée.

APPENDIX "PPPP"

DEPARTMENT OF THE ENVIRONMENTFINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY

Observations and Recommendations of the Auditor General as of May 16, 1975

Departmental Comments as of July 9, 1975

Departmental Comments as of May 1, 1976

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSORGANIZATION AND STAFFING

1. The organization and staffing of the financial function within the Department should be given further study, with a view to:
 - a) determining the optimum degree of decentralization of the financial function as between the departmental, program, service, regional and establishment levels;
 - b) more clearly defining the roles and responsibilities of financial staff at each of these levels;
 - c) determining the adequacy of staffing arrangements within each financial unit;
 - d) identifying the existence of individual pockets of financial expertise within the Department, and assessing the relative benefit of continuing on the present basis or of combining them with the appropriate level of financial management.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS OF JULY 9, 1975

Agree. A study will be undertaken as soon as possible.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS OF MAY 1, 1976

A study of the organization and staffing of the financial function within the Department has now been completed. The roles of the several levels of financial direction in the Department have now been defined and approved by Departmental Management. At present, organization changes to effect the revised responsibilities for financial management are taking place which may result in staffing changes as required. A final product of this exercise will be the identification of "individual pockets of financial expertise within the Department". This exercise is expected to be completed during the current fiscal year.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSFUNCTIONAL RELATIONSHIPS

2. Functional reporting relationships should be clarified and documented. The documentation should clearly indicate that the Departmental Financial Services Branch has the ultimate authority and responsibility for the system of financial management and control to be used within the Department.
3. Senior financial officers in the Departmental Financial Services Branch should actively participate in functional guidance, career planning, professional development and training of subordinates.

FINANCIAL MANUAL

4. The planned revision of the financial manual should be carried out as soon as possible. Care should be taken to ensure that the manual includes:
 - (a) supplements for each service, where appropriate, approved by the Departmental Financial Services Branch;
 - (b) instructions as in the Treasury Board Guide on Financial Administration for topics not now covered or not adequately covered.

DELEGATION OF FINANCIAL AUTHORITIES

5. The Departmental Financial Services Branch should, as a temporary measure, ensure that officers of the Ministry of Transport exercising financial authorities under Sections 26 and 27 of the FAA on behalf of Environment Canada have adequate information to do so properly.

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS OF MAY 1, 1976

A policy statement has now been issued and is attached as Appendix A to this report

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS OF JULY 9, 1975

Agree. Policy statement will be issued.

Agree. Appropriate action will be taken

The policy statement referred to in No 2 (above) provides for the participation of senior financial officers with respect to functional guidance, career planning, professional development and training of subordinates.

Action under way.

A new manual has been designed and is partially completed. The manual covers all topics contained in the Treasury Board Guide on Financial Administration and Supplements for each service will be issued when work is completed on the basic manual later this year.

This was done and as of April 1, 1976, the exercise of financial authorities was given to DOE personnel. However, in order to ensure continuity and accuracy MOT officers still hold authority while the training of DOE officials continues.

Will be done.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSACCOUNTING CONTROLS

6. Departmental policies and procedures with respect to accounting controls should be formulated and then documented to ensure the accuracy, authority and appropriate degree of completeness of all data entering the accounting system. In particular, the system should ensure that:

- (a) prescribed controls are adhered to;
- (b) special controls are used in areas where normal procedures are not practical.

PAYROLLS

7. The payroll and related systems operated by the Personnel Directorate, and all revisions thereto, should be subject to continuing review and approval by the Departmental Financial Services Branch as well as regular audit by Departmental Internal Audit.

INTERNAL CONTROL OVER REVENUES AND ACCOUNTS RECEIVABLE

8. The departmental Financial Services Branch should undertake a comprehensive review of the effectiveness of all the systems of internal control over revenues and accounts receivable throughout Department with particular emphasis on the adequacy of the existing division of duties and on the need for monitoring the billing and collection process at the appropriate management level.

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS OF JULY 9, 1975

Agree. Policies and systems will be reviewed.

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS OF MAY 1, 1976

All policies and systems have now been reviewed and weaknesses have been identified especially in those areas with which the Auditor General's office was concerned. It is planned to complete a detailed review and revisions made where necessary by the end of the current fiscal year.

Will be done.

This requirement has now been established and, in addition, a detailed review of documentation of the payroll and related systems has begun. The Departmental Audit Branch now audits the payroll procedures.

Agree. Review will be undertaken.

This review is well underway. The following areas have been completed or drafted and are being evaluated prior to final promulgation.

- i) accounts receivable
- ii) collection and reporting of public monies
- iii) Departmental bank accounts (draft)
- iv) loans and advances

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS OF MAY 1, 1976

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS OF JULY 9, 1975

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

REVENUE POLICIES

9. The Departmental Financial Services Branch should:

- (a) establish and document policies related to revenue recovery;
- (b) communicate such policies throughout the Department;
- (c) establish a procedure for regularly reviewing the appropriateness of cost recovery rates; and
- (d) ensure that senior departmental management and Treasury Board are kept fully informed of the financial implications of current policies and of the need for their constant revision.

The Department has undertaken a complete review of its revenue policies and it is expected that a concise policy statement will be issued by July 1976 which will satisfy the concerns of the Auditor General's Office, and the needs of the Treasury Board and Departmental Management.

Agree. Will be done.

INVENTORIES OF SUPPLIES

10. The Departmental Financial Services Branch should collaborate with the Material Management Division in establishing appropriate accounting controls over inventories and in providing stronger functional direction in this area by identifying and reviewing current inventory systems and by developing improved systems where required.

Agree. Action already under way.

Work is underway in this area and revisions to internal directives and procedures will be completed and promulgated in the Departmental financial manual by July 1976.

CAPITAL EQUIPMENT

11. The Finance and Facilities Directorate should establish an equipment control that can be consistently applied throughout the Department and which assigns specific responsibility to regional responsibility centre managers and stores managers for the custody and control of all

Detailed procedures have been developed and are under review by the operational elements within the Department.

Agree. Action under way.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

capital equipment. Such a system should also provide for:

- (a) proper monitoring of the system through physical inspections and procedural reviews by appropriately qualified personnel;
- (b) approval of all revisions by the Materiel Management Services and Financial Management Divisions.

LOANS RECEIVABLE

12. The Department should review its policies and procedures with respect to loans to ensure that:

- (a) clarification is obtained as to who has the authority to amend the terms and conditions of loan agreements.
- (b) loans or prospective loans to the same party from different branches are adequately co-ordinated.
- (c) a mechanism exists for ensuring that loans advanced through a requisitioning process do not exceed the limits approved for the loan.

INTERNAL AUDIT

13. Although the Internal Audit Division has only recently been established we feel that every effort should be made to fill, as quickly as possible, existing staff vacancies in the Division.

14. The Internal Audit Division should be used as the vehicle to monitor the

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS OF JULY 9, 1975

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS OF MAY 1, 1976

Agree. Review has commenced.

This review has now been completed and has been documented although some difficulty is still being experienced with respect to observation 12(b). However, work is continuing on this problem.

Agree. Action under way.

No further action has been possible in additional staffing because of the lack of man-years.

Agree.

This has been established as an operating policy of the internal audit group.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

implementation of all internal and external recommendations of a financial or administrative nature that are adopted by the department.

15. The composition of the proposed Audit Committee should be revised to include the Assistant Deputy Minister Planning and Finance in its membership.

16. The annual audit report prepared by the Chief, Departmental Audit, as well as such interim reports as deemed appropriate by him, should be submitted to the Deputy Minister.

PROGRAM/ACTIVITY STRUCTURE

17. The Department should review its existing Program/Activity Structures with a view to deciding on the one most appropriate for planning, for program evaluation, resource allocation, and for budgetary control within the Department.

18. The vote wording for the Fisheries and Marine Program and the Environmental Services Program should be revised to indicate that the costs of the centralized personnel function are included in the funds being requested for each program.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS OF JULY 9, 1975

Composition of the Committee will be reviewed.

Will be done.

Agree. Action under way.

Agree, subject to review of method of funding.

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS OF MAY 1, 1976

This problem is still under review with the Treasury Board Secretariat.

This practice has been established and the first report will be submitted to the Deputy Minister in June 1976.

A new Program/Activity Structure under development, and is under review within the Department. It is planned to submit it to the Management Committee for approval in October 1976.

No final decision has been made as of now but a decision will be made and authority requested from the Treasury Board to amend the Vote wording in the 1977-78 Estimates if necessary.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSBUDGET PREPARATION

19. The Department should establish and document a more effective system of budget preparation that will ensure:

- (a) that the plans and priorities of senior management are preserved throughout the process;
- (b) that new programs and changes to existing programs are reviewed and challenged, where necessary, at successively higher levels of management; and
- (c) that continuing programs are reviewed periodically to ensure that their continue existence is still justified.

BUDGET CONTROL

20. Departmental Financial Services Branch should review the need to maintain existing mechanically produced allotment control records in light of the information already available in the Department of Supply and Services reporting system.

21. Departmental Financial Services Branch should be directly involved in the development of Operational Performance Measurement Systems now under way in the Department.

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS OF JULY 9, 1975

Agree. System currently being developed.

DEPARTMENTAL COMMENTS

AS OF MAY 1, 1976

The policy has been established but complete documentation of the system is not yet completed. A completion date in 1977-78 is anticipated.

Review will be made.

A review was made and it was decided to discontinue the use of a mechanically produced allotment control record.

Agree. Will be done.

This requirement has now been satisfied.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	DEPARTMENTAL COMMENTS AS OF JULY 9, 1975	DEPARTMENTAL COMMENTS AS OF MAY 1, 1976
<p>22. The Department should employ more sophisticated cost accounting techniques in cases where more visible and meaningful information on project costs would result.</p>	<p>Agree. Review will be undertaken to determine areas where most benefits would occur.</p>	<p>Work has begun in this area but there still is much to be done. It is anticipated that more progress will be made in the current fiscal year.</p>
<p><u>FINANCIAL REPORTING</u></p>		
<p>23. The Department of Supply and Services reporting system should be assessed to evaluate the practicability of using information from it for a more meaningful monthly management report.</p>	<p>Agree. Will be done.</p>	<p>Work has begun on this project and a pilot operation is being carried out in one of the regional areas (Winnipeg) of the Department.</p>
<p>24. The existing monthly financial management report to senior management should:</p> <p>(a) provide financial information on a well defined departmental activity basis appropriately subdivided to the activity element level, where required;</p> <p>(b) contain more complete explanations of variances, the reasons for projected year-end deficits and suggestions for the financing of these deficits.</p>	<p>Agree. Work will be continued.</p>	<p>When a new activity structure has been adopted, appropriate adjustments will be made in the Financial Management Reports to senior management. It is expected that a new format will be in application by the beginning of the new fiscal year.</p>
<p>25. Senior management should communicate their decisions concerning the ultimate disposition of deficits to departmental managers.</p>	<p>Agree. Will be done.</p>	<p>This is now an operating policy.</p>
<p>26. The development and use of supplementary financial reporting systems in the Department should be subject to approval by the Departmental Financial Services Branch.</p>	<p>Agree. Action will be taken.</p>	<p>When the financial units of the Department have been reorganized in accordance with their established roles (see No. 1 above), this will be possible. In actual practice, there are and have been a number of particular systems under study or already approved by the Departmental Financial Services Branch.</p>

APPENDIX "A"PRINCIPLES GUIDING THE SENIOR DEPARTMENTAL FINANCIAL OFFICER

1. The diversity of role, scope and geographic dispersion implicit within Environment Canada will be reflected in the structure and functioning of the Financial Administration of the Department.
2. Financial Administration will reflect three major organizational levels,
 - (a) Departmental Headquarters
 - The Assistant Deputy Minister, Planning and Finance, the Director General, Finance and Facilities, the Director, Departmental Financial Services Branch and his staff who together support and advise the Minister, the Deputy Minister, and the Senior Management Committee.
 - (b) Service Headquarters
 - The Directors responsible for Service Administration, the Senior Service Financial Adviser and his staff who report to, support and advise the Senior Assistant Deputy Minister and his Assistant Deputy Ministers or the Assistant Deputy Ministers dependent upon program organizational structure.
 - (c) Regional Headquarters
 - The Senior Regional Administration Financial Officer and his staff who report to, support and advise the Senior Regional Manager.
3. In developing the financial function for the Department, the Senior Departmental Financial Officer will set policies, guidelines and minimum standards and specify systems frameworks to be utilized throughout the Department. The Senior Financial Administration Officers of the Services will develop the detailed applications consistent with Departmental guidelines for their respective Service organizations. Implicitly, the Regional Financial Administration Officers, consistent with the Service applications, will develop and implement the working applications appropriate to their respective Regions. Each of the three levels will prepare documentation detailing its procedures, consistent with direction and approval from the level above, for inclusion in the Departmental Financial Administration Manual. The Treasury Board Guide on Financial Administration will be followed by the Senior Departmental Financial Administration Officer in developing the Departmental guidelines.

It is appreciated that the financial administration officers of the Departmental Headquarters are in the best position to define, for the rest of the Department, the financial needs of the Deputy Minister in order that he can respond to the demands of the Central Agencies and the Minister. Also, that the financial administration officers of each Service Headquarters are in the best position to define, for the rest of the Department, the financial needs of their respective Services. It is recognized that the financial administration officers of the Service Headquarters and those of the Departmental Headquarters are in the best position together to define and implement the management of financial administration of the Department.

The Departmental Financial Administration Manual will reflect the three organizational levels. Each organizational level of Financial Administration will hold those parts of the manual required to enable it to place itself in the organizational context and to fulfil its function.

Part I	-	General
Part II	-	The policies, responsibilities, functions, procedures and methods detailing the minimum standards and systems frameworks for the Department.
Part III	-	Comprised of separate volumes detailing Service application of the policies, responsibilities, functions, procedures and methods for each Service.
Part IV	-	Comprised of separate volumes detailing working application of the policies, responsibilities, functions, procedures and methods for each Region.

Formal distribution will provide no single cover anywhere in the Department that will contain all volumes.

At Departmental Headquarters the Manual will consist of:

Part I	-	General
Part II	-	Departmental Headquarters
Part III	-	Five volumes (one for each Service Headquarters)
Part IV	-	Not applicable

At each Service Headquarters the Manual will consist of:

Part I	-	General
Part II	-	Departmental Headquarters
Part III	-	Their own volume
Part IV	-	Each volume for their respective Regions

At each Regional Headquarters the Manual will consist of:

Part I	-	General
Part II	-	Departmental Headquarters
Part III	-	Their Service Headquarters volume
Part IV	-	Their own volume or each volume in their respective Service

The extent of regular periodic financial administration data required by an organizational level will be determined by the respective Manager. Each subsequently lower organizational level of Financial Administration will be required to support the information requirements of the Manager at the next higher level.

Regular periodic data required by an organizational level of Financial Administration should be one level below that required by the respective Manager, e.g.

1. If the Deputy Minister requires financial information at the program activity level, the Departmental Headquarters Financial staff should have available financial data at the program sub-activity level.
2. If an Assistant Deputy Minister requires financial information at the program sub-activity level by region, the Service Headquarters Financial staff should have financial data at the program sub-sub-activity level by region.

7. On Departmental matters, contact and communications with Central Agencies (at Ottawa) will be conducted by Departmental Headquarters, who, where appropriate, will call upon Service Financial Administration Officers to provide specialist advice and to participate in Departmental/Central Agency discussions and negotiations; however, it is recognized that, on matters which do not have Departmental implications, Service Officers may initiate and conduct contact and communication with Central Agencies. In such cases, it will be incumbent on Service Officers to inform Departmental Headquarters of the results of their discussions with Central Agencies to ensure that the Deputy Minister is aware of developments within the Department.
8. Normal day-to-day contact with Regional Headquarters will be conducted by respective Service Headquarters; however, it is recognized that contact and communication between Departmental Headquarters and Regions will occur. In such cases, it will be incumbent on Departmental Headquarters Officers to inform Service Headquarters of the results of their discussions with Regions to ensure that the Senior Assistant Deputy Minister or the Assistant Deputy Minister is aware of developments within the Service.

SOURCE OF AUTHORITY

DEPUTY MINISTER

THE DEPUTY MINISTER IS RESPONSIBLE TO THE MINISTER OF THE ENVIRONMENT FOR THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF THE DEPARTMENT AND FOR SATISFYING DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS, AND OTHER DIRECTIONS, FOR FINANCIAL VISIBILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY THROUGH THE ESTABLISHMENT, MAINTENANCE AND OPERATION OF SECTIONS OF FINANCIAL ADMINISTRATION.

ASSISTANT DEPUTY MINISTER, PLANNING AND FINANCE

FACILITIES

1. AS THE SENIOR DEPARTMENTAL FINANCIAL

ADMINISTRATOR OFFICER IS RESPONSIBLE TO THE FINANCIAL ADMINISTRATION OFFICER IS RESPONSIBLE

1. AS THE SENIOR DEPARTMENTAL EXECUTIVE FINANCIAL OFFICER SHALL BE RESPONSIBLE TO THE DEPUTY MINISTER FOR FINANCIAL ADMINISTRATION IN TO THE ASSISTANT DEPUTY MINISTER, PLANNING AND FINANCE.

FINANCE.

REFERENCE

T.R. Guide on FINANCIAL ADMINISTRATION Part 11.
The Department of Finance and the Department of Planning and Finance.
"Each Agency head shall designate a senior officer to be responsible for the departmental system of financial administration".

SENIOR ASSISTANT DEPUTY MINISTER/ASSISTANT DEPUTY MINISTER

AS SENIOR LINE MANAGER OF A SERVICE IS RESPONSIBLE TO THE DEPUTY MINISTER OF THE DEPARTMENT FOR FINANCIAL ADMINISTRATION OF HIS SERVICE, INCLUDING FINANCIAL VISIBILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY AND FOR SATISFYING SERVICE REQUIREMENTS, DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS AND OTHER DIRECTIONS.

DIRECTOR RESPONSIBLE FOR SERVICE ADMINISTRATION

ADMINISTRATION

1.

AS THE SENIOR SERVICE FINANCIAL

ADMINISTRATION OFFICER SHALL BE RESPONSIBLE TO DIRECTOR RESPONSIBLE FOR SERVICE ADMINISTRATION.

THE SENIOR ASSISTANT DEPUTY MINISTER OR THE ASSISTANT DEPUTY MINISTER FINANCE

ADMINISTRATION IN HIS SERVICE.

SENIOR SERVICE FINANCIAL ADVISER

1.

AS THE SENIOR SERVICE FINANCIAL

FINANCIAL OFFICER SHALL BE RESPONSIBLE TO THE

ADMINISTRATION OFFICER SHALL BE RESPONSIBLE TO DIRECTOR RESPONSIBLE FOR SERVICE ADMINISTRATION.

THE SENIOR ASSISTANT DEPUTY MINISTER OR THE ASSISTANT DEPUTY MINISTER FINANCE

ADMINISTRATION IN HIS SERVICE.

NOTESDEPUTY MINISTERS

THE DEPUTY MINISTER IS RESPONSIBLE TO THE MINISTER OF THE ENVIRONMENT FOR THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF THE DEPARTMENT AND FOR SATISFYING DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL SERVICES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS, AND OTHER DIRECTIONS, FOR FINANCIAL VISIBILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY THROUGH THE ESTABLISHMENT, MAINTENANCE AND OPERATION OF SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION.

ASSISTANT DEPUTY MINISTER, PLANNING AND FINANCE

2. IS A MEMBER OF THE MANAGEMENT COMMITTEE AND WILL ADVISE THE DEPUTY MINISTER AND OTHER MEMBERS OF THE MANAGEMENT COMMITTEE ON THE NEEDS OF THE DEPARTMENT IN THE AREA OF FINANCIAL ADMINISTRATION AND ON THE FINANCIAL IMPLICATIONS OF THEIR DECISIONS BOTH AT THE PLANNING AND OPERATIONAL STAGES.

REFERENCE

1.8. Guide on Financial Administration Part 11, Page 3.1 - Sept. 75 - GOUVERNEMENT

The senior officer responsible for departmental financial management and control should report as a member of the departmental executive group, to the Minister of the Environment and to the Minister of the Department in the area of financial administration and on the financial implications of their decisions both at the planning and operational stages."

THE SECRETARY GENERAL, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 2680, 2681, 2682, 2683, 2684, 2685, 2686, 2687, 2688, 2689, 2690, 2691, 2692, 2693, 2694, 2695, 2696, 2697, 2698, 2699, 2700, 2701, 2702, 2703, 2704, 2705, 2706, 2707, 2708, 2709, 2710, 2711, 2712, 2713, 2714, 2715, 2716, 2717, 2718, 2719, 2720, 2721, 2722, 2723, 2724, 2725, 2726, 2727, 2728, 2729, 2730, 2731, 2732, 2733, 2734, 2735, 2736, 2737, 2738, 2739, 2740, 2741, 2742, 2743, 2744, 2745, 2746, 2747, 2748, 2749, 2750, 2751, 2752, 2753, 2754, 2755, 2756, 2757, 2758, 2759, 2760, 2761, 2762, 2763, 2764, 2765, 2766, 2767, 2768, 2769, 2770, 2771, 2772, 2773, 2774, 2775, 2776, 2777, 2778, 2779, 2780, 2781, 2782, 2783, 2784, 2785, 2786, 2787, 2788, 2789, 2790, 2791, 2792, 2793, 2794, 2795, 2796, 2797, 2798, 2799, 2800, 2801, 2802, 2803, 2804, 2805, 2806, 2807, 2808, 2809, 2810, 2811, 2812, 2813, 2814, 2815, 2816, 2817, 2818, 2819, 2820, 2821, 2822, 2823, 2824, 2825, 2826, 2827, 2828, 2829, 2830, 2831, 2832, 2833, 2834, 2835, 2836, 2837, 2838, 2839, 2840, 2841, 2842, 2843, 2844, 2845, 2846, 2847, 2848, 2849, 2850, 2851, 2852, 2853, 2854, 2855, 2856, 2857, 2858, 2859, 2860, 2861, 2862, 2863, 2864, 2865, 2866, 2867, 2868, 2869, 2870, 2871, 2872, 2873, 2874, 2875, 2876, 2877, 2878, 2879, 2880, 2881, 2882, 2883, 2884, 2885, 2886, 2887, 2888, 2889, 2890, 2891, 2892, 2893, 2894, 2895, 2896, 2897, 2898, 2899, 2900, 2901, 2902, 2903, 2904, 2905, 2906, 2907, 2908, 2909, 2910, 2911, 2912, 2913, 2914, 2915, 2916, 2917, 2918, 2919, 2920, 2921, 2922, 2923, 2924, 2925, 2926, 2927, 2928, 2929, 2930, 2931, 2932, 2933, 2934, 2935, 2936, 2937, 2938, 2939, 2940, 2941, 2942, 2943, 2944, 2945, 2946, 2947, 2948, 2949, 2950, 2951, 2952, 2953, 2954, 2955, 2956, 2957, 2958, 2959, 2960, 2961, 2962, 2963, 2964, 2965, 2966, 2967, 2968, 2969, 2970, 2971, 2972, 2973, 2974, 2975, 2976, 2977, 2978, 2979, 2980, 2981, 2982, 2983, 2984, 2985, 2986, 2987, 2988, 2989, 2990, 2991, 2992, 2993, 2994, 2995, 2996, 2997, 2998, 2999, 3000, 3001, 3002, 3003, 3004, 3005, 3006, 3007, 3008, 3009, 3010, 3011, 3012, 3013, 3014, 3015, 3016, 3017, 3018, 3019, 3020, 3021, 3022, 3023, 3024, 3025, 3026, 3027, 3028, 3029, 3030, 3031, 3032, 3033, 3034, 3035, 3036, 3037, 3038, 3039, 3040, 3041, 3042, 3043, 3044, 3045, 3046, 3047, 3048, 3049, 3050, 3051, 3052, 3053, 3054, 3055, 3056, 3057, 3058, 3059, 3060, 3061, 3062, 3063, 3064, 3065, 3066, 3067, 3068, 3069, 3070, 3071, 3072, 3073, 3074, 3075, 3076, 3077, 3078, 3079, 3080, 3081, 3082, 3083, 3084, 3085, 3086, 3087, 3088, 3089, 3090, 3091, 3092, 3093, 3094, 3095, 3096, 3097, 3098, 3099, 3100, 3101, 3102, 3103, 3104, 3105, 3106, 3107, 3108, 3109, 3110, 3111, 3112, 3113, 3114, 3115, 3116, 3117, 3118, 3119, 3120, 3121, 3122, 3123, 3124, 3125, 3126, 3127, 3128, 3129, 3130, 3131, 3132, 3133, 3134, 3135, 3136, 3137, 3138, 3139, 3140, 3141, 3142, 3143, 3144, 3145, 3146, 3147, 3148, 3149, 3150, 3151, 3152, 3153, 3154, 3155, 3156, 3157, 3158, 3159, 3160, 3161, 3162, 3163, 3164, 3165, 3166, 3167, 3168, 3169, 3170, 3171, 3172, 3173, 3174, 3175, 3176, 3177, 3178, 3179, 3180, 3181, 3182, 3183, 3184, 3185, 3186, 3187, 3188, 3189, 3190, 3191, 3192, 3193, 3194, 3195, 3196, 3197, 3198, 3199, 3200, 3201, 3202, 3203, 3204, 3205, 3206, 3207, 3208, 3209, 3210, 3211, 3212, 3213, 3214, 3215, 3216, 3217, 3218, 3219, 3220, 3221, 3222, 3223, 3224, 3225, 3226, 3227, 3228, 3229, 3230, 3231, 3232, 3233, 3234, 3235, 3236, 3237, 3238, 3239, 3240, 3241, 3242, 3243, 3244, 3245, 3246, 3247, 3248, 3249, 3250, 3251, 3252, 3253, 3254, 3255, 3256, 3257, 3258, 3259, 3260, 3261, 3262, 3263, 3264, 3265, 3266, 3267, 3268, 3269, 3270, 3271, 3272, 3273, 3274, 3275, 3276, 3277, 3278, 3279, 3280, 3281, 3282, 3283, 3284, 3285, 3286, 3287, 3288, 3289, 3290, 3291, 3292, 3293, 3294, 3295, 3296, 3297, 3298, 3299, 3300, 3301, 3302, 3303, 3304, 3305, 3306, 3307, 3308, 3309, 3310, 3311, 3312, 3313, 3314, 3315, 3316, 3317, 3318, 3319, 3320, 3321, 3322, 3323, 3324, 3325, 3326, 3327, 3328, 3329, 3330, 3331, 3332, 3333, 3334, 3335, 3336, 3337, 3338, 3339, 3340, 3341, 3342, 3343, 3344, 3345, 3346, 3347, 3348, 3349, 3350, 3351, 3352, 3353, 3354, 3355, 3356, 3357, 3358, 3359, 3360, 3361, 3362, 3363, 3364, 3365, 3366, 3367, 3368, 3369, 3370, 3371, 3372, 3373, 3374, 3375, 3376, 3377, 3378, 3379, 3380, 3381, 3382, 3383, 3384, 3385, 3386, 3387, 3388, 3389, 3390, 3391, 3392, 3393, 3394, 3395, 3396, 3397, 3398, 3399, 3400, 3401, 3402, 3403, 3404, 3405, 3406, 3407, 3408, 3409, 3410, 3411, 3412, 3413, 3414, 3415, 3416, 3417, 3418, 3419, 3420, 3421, 3422, 3423, 3424, 3425, 3426, 3427, 3428, 3429, 3430, 3431, 3432, 3433, 3434, 3435, 3436, 3437, 3438, 3439, 3440, 3441, 3442, 3443, 3444, 3445, 3446, 3447, 3448, 3449, 3450, 3451, 3452, 3453, 3454, 3455, 3456, 3457, 3458, 3459, 3460, 3461, 3462, 3463, 3464, 3465, 3466, 3467, 3468, 3469, 3470, 3471, 3472, 3473, 3474, 3475, 3476, 3477, 3478, 3479, 3480, 3481, 3482, 3483, 3484, 3485, 3486, 3487, 3488, 3489, 3490, 3491, 3492, 3493, 3494, 3495, 3496, 3497, 3498, 3499, 3500, 3501, 3502, 3503, 3504, 3505, 3506, 3507, 3508, 3509, 3510, 3511, 3512, 3513, 3514, 3515, 3516, 3517, 3518, 3519, 3520, 3521, 3522, 3523, 3524, 3525, 3526, 3527, 3528, 3529, 3530, 3531, 3532, 3533, 3534, 3535, 3536, 3537, 3538, 3539, 3540, 3541, 3542, 3543, 3544, 3545, 3546, 3547, 3548, 3549, 3550, 3551, 3552, 3553, 3554, 3555, 3556, 3557, 3558, 3559, 3560, 3561, 3562, 3563, 3564, 3565, 3566, 3567, 3568, 3569, 3570, 3571, 3572, 3573, 3574, 3575, 3576, 3577, 3578, 3579, 3580, 3581, 3582, 3583, 3584, 3585, 3586, 3587, 3588, 3589, 3590, 3591, 3592, 3593, 3594, 3595, 3596, 3597, 3598, 3599, 3600, 3601, 3602, 3603, 3604, 3605, 3606, 3607, 3608, 3609, 3610, 3611, 3612, 3613, 3614, 3615, 3616, 3617, 3618, 3619, 3620, 3621, 3622, 3623, 3624, 3625, 3626, 3627, 3628, 3629, 3630, 3631, 3632, 3633, 3634, 3635, 3636, 3637, 3638, 3639, 3640, 3641, 3642, 3643, 3644, 3645, 3646, 3647, 3648, 3649, 3650, 3651, 3652, 3653, 3654, 3655, 3656, 3657, 3658, 3659, 3660, 3661, 3662, 3663, 3664, 3665, 3666, 3667, 3668, 3669, 3670, 3671, 3672, 3673, 3674, 3675, 3676, 3677, 3678, 3679, 3680, 3681, 3682, 3683, 3684, 3685, 3686, 3687, 3688, 3689, 3690, 3691, 3692, 3693, 3694, 3695, 3696, 3697, 3698, 3699, 3700, 3701, 3702, 3703, 3704, 3705, 3706, 3707, 3708, 3709, 3710, 3711, 3712, 3713, 3714, 3715, 3716, 3717, 3718, 3719, 3720, 3721, 3722, 3723, 3724, 3725, 3726, 3727, 3728, 3729, 3730, 3731, 3732, 3733, 3734, 3735, 3736, 3737, 3738, 3739, 3740, 3741, 3742, 3743, 3744, 3745, 3746, 3747, 3748, 3749, 3750, 3751, 3752, 3753, 3754, 3755, 3756, 3757, 3758, 3759, 3760, 3761, 3762, 3763, 3764, 3765, 3766, 3767, 3768, 3769, 3770, 3771, 3772, 3773, 3774, 3775, 3776, 3777, 3778, 3779, 3780, 3781, 3782, 3783, 3784, 3785, 3786, 3787, 3788, 3789, 3790, 3791, 3792, 3793, 3794, 3795, 3796, 3797, 3798, 3799, 3800, 3801, 3802, 3803, 3804, 3805, 3806, 3807, 3808, 3809, 3810, 3811, 3812, 3813, 3814, 3815, 3816, 3817, 3818, 3819, 3820, 3821, 3822, 3823, 3824, 3825, 3826, 3827, 3828, 3829, 3830, 3831, 3832, 3833, 3834, 3835, 3836, 3837, 3838, 3839, 3840, 3841, 3842, 3843, 3844, 3845, 3846, 3847, 3848, 3849, 3850, 3851, 3852, 3853, 3854, 3855, 3856, 3857, 3858, 3859, 3860, 3861, 3862, 3863, 3864, 3865, 3866, 3867, 3868, 3869, 3870, 3871, 3872, 3873, 3874, 3875, 3876, 3877, 3878, 3879, 3880, 3881, 3882, 3883, 3884, 3885, 3886, 3887, 3888, 3889, 3890, 3891, 3892, 3893, 3894, 3895, 3896, 3897, 3898, 3899, 3900, 3901, 3902, 3903, 3904, 3905, 3906, 3907, 3908, 3909, 3910, 3911, 3912, 3913, 3914, 3915, 3916, 3917, 3918, 3919, 3920, 3921, 3922, 3923, 3924, 3925, 3926, 3927, 3928, 3929, 3930, 3931, 3932, 3933, 3934, 3935, 3936, 3937, 3938, 3939, 3940, 3941, 3942, 3943, 3944, 3945,

REGULATIONSSENATE MINISTER

THE SENATE MINISTER IS RESPONSIBLE TO THE MINISTER OF THE INTERIOR FOR THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF THE SENATE AND FOR SATISFYING DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN FINANCES, REGULATIONS, AND OTHER DIRECTIONS, FOR FINANCIAL VISIBILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY THROUGH THE ESTABLISHMENT, MAINTENANCE AND OPERATION OF SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION.

ASSISTANT SENATE MINISTER PLANNING AND FINANCE

3. (a) SHALL DIRECT AND ADVISE ON THE APPLICATION OF LEGISLATIVE, REGULATORY AND OTHER FINANCIAL REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES TO THIS DEPARTMENT.

(b) SHALL DIRECT THE APPLICATION OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS FOR THE DEPUTY MINISTER.

(c) SHALL SUPERVISE THE APPLICATION OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS OF THE LEGISLATIVE, REGULATORY AND OTHER FINANCIAL REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES TO THIS DEPARTMENT.

(d) SHALL ADMINISTER THE APPLICATION OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS.

3. (a) SHALL SUPERVISE THE APPLICATION OF LEGISLATIVE, REGULATORY AND OTHER FINANCIAL REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES TO THIS DEPARTMENT.

(b) SHALL ANALYSE, ASSESS AND EVALUATE THE IMPLICATIONS OF SUCH APPLICATIONS.

(c) SHALL ADMINISTER THE APPLICATION OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS OF THE LEGISLATIVE, REGULATORY AND OTHER FINANCIAL REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES TO THIS DEPARTMENT.

(d) SHALL ADMINISTER THE APPLICATION OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS.

3. (a) SHALL SUPERVISE AND ADVISE ON THE APPLICATION, ANALYSIS, ASSESSMENT AND EVALUATION OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS TO THIS SERVICE.

(b) SHALL DIRECT THE APPLICATION OF AS SERVICE FINANCIAL REQUIREMENTS OF THE SENATOR THIS SERVICE, AND OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS.

(c) SHALL ADMINISTER THE APPLICATION OF SERVICE FINANCIAL REQUIREMENTS.

CHIEF ASSISTANT SENATE MINISTER ASSISTANT SENATE MINISTER

AS SENATE MINISTER OF A SERVICE IS RESPONSIBLE TO THE SENATE MINISTER OF THE DEPARTMENT FOR FINANCIAL ADMINISTRATION OF HIS SERVICE, INCLUDING FINANCIAL VISIBILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY AND FOR SATISFYING DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN FINANCES, REGULATIONS AND OTHER DIRECTIONS.

DIRECTOR RESPONSIBLE FOR SERVICE ADMINISTRATION

3. (a) SHALL SUPERVISE AND ADVISE ON THE APPLICATION, ANALYSIS, ASSESSMENT AND EVALUATION OF LEGISLATIVE, REGULATORY AND OTHER FINANCIAL REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES, AS INTERPRETED BY REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES, AS INTERPRETED BY DEPARTMENTAL HEADQUARTERS, FOR DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS.

(b) SHALL ANALYSE, ASSESS AND EVALUATE THE IMPLICATIONS OF SUCH APPLICATIONS.

(c) SHALL SUPERVISE THE APPLICATION OF AS SERVICE FINANCIAL REQUIREMENTS OF THE SENATOR THIS SERVICE, AND OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS.

(d) SHALL ADMINISTER THE APPLICATION OF SERVICE FINANCIAL REQUIREMENTS.

3. (a) SHALL SUPERVISE AND ADVISE ON THE APPLICATION, ANALYSIS, ASSESSMENT AND EVALUATION OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS TO THIS SERVICE.

(b) SHALL DIRECT THE APPLICATION OF AS SERVICE FINANCIAL REQUIREMENTS OF THE SENATOR THIS SERVICE, AND OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS.

(c) SHALL ADMINISTER THE APPLICATION OF SERVICE FINANCIAL REQUIREMENTS.

3. (a) SHALL SUPERVISE AND ADVISE ON THE APPLICATION, ANALYSIS, ASSESSMENT AND EVALUATION OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS TO THIS SERVICE.

(b) SHALL DIRECT THE APPLICATION OF AS SERVICE FINANCIAL REQUIREMENTS OF THE SENATOR THIS SERVICE, AND OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS.

(c) SHALL ADMINISTER THE APPLICATION OF SERVICE FINANCIAL REQUIREMENTS.

3. (a) SHALL SUPERVISE AND ADVISE ON THE APPLICATION, ANALYSIS, ASSESSMENT AND EVALUATION OF DEPARTMENTAL FINANCIAL REQUIREMENTS TO THIS SERVICE.

FINANCIAL SERVICES

DEPUTY MINISTER

THE DEPUTY MINISTER IS RESPONSIBLE TO THE MINISTER OF THE ENVIRONMENT FOR THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF THE MINISTRY AND FOR SATISFYING DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS, AND OTHER DIRECTIONS, FOR FINANCIAL VISIBILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY THROUGH THE ESTABLISHMENT, MAINTENANCE AND OPERATION OF SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION.

ASSISTANT DEPUTY MINISTER, PLANNING AND FINANCE

DIRECTOR GENERAL, FINANCE AND FACILITIES

4. SMALL DIRECT THE DESIGN, COMMUNICATION AND MAINTENANCE OF SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION DETAILED IN THE FINANCIAL ADMINISTRATION DETAILED IN THE TREASURY BOARD GUIDE ON FINANCIAL ADMINISTRATION AND THOSE REQUIRED TO SATISFY THE REQUIREMENTS OF THE DEPUTY MINISTER.

REFERENCE

1.8. Guide on Financial Administration, Part 11, Page 3.1, Sept. 1975 - OUTLINES:
The senior officer... should... develop... of systems of financial administration."

The Auditor General's Report, March 31, 1975, Page 105, Section 10.3.7.3.

"Senior departmental financial officers ought to give greater direction or guidance to staff... within departments. This should include financial results, comprehensive departmental financial results."

The Auditor General's Report, March 31, 1975, Page 107, Section 10.3.8.

"Senior departmental financial officers ought to be given responsibility for: - providing... services."

... Developing, monitoring and controlling... financial reports and ensuring the adequacy of systems used in their preparation."

DIRECTOR, DEPARTMENT FINANCIAL SERVICES

4. SMALL DEVELOP HIGHLY STANDARDS AND SPECIFY FRAMEWORKS FOR THE DESIGN, COMMUNICATION AND MAINTENANCE OF THE FOLLOWING SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION DETAILED IN THE TREASURY BOARD GUIDE ON FINANCIAL ADMINISTRATION:

- CLASSIFICATION OF ACCOUNTS
- BUDGET PREPARATION
- BUDGETARY CONTROL
- FINANCIAL REPORTING
- ACCOUNTING FOR EXPENDITURES
- FINANCIAL CONTROL OF EXPENDITURES
- ACCOUNTING AND CONTROL OF REVENUE

AND FOR THOSE SYSTEMS REQUIRED TO SATISFY THE REQUIREMENTS OF THE DEPUTY MINISTER. (REFER TO FOLLOWING PAGES FOR AMPLIFYING EXAMPLES).

SENIOR ASSISTANT DEPUTY MINISTER/ASSISTANT DEPUTY MINISTER RESPONSIBLE FOR A SERVICE

AS SENIOR LINE MANAGER OF A SERVICE IS RESPONSIBLE TO THE DEPUTY MINISTER OF THE ENVIRONMENT FOR FINANCIAL ADMINISTRATION OF HIS SERVICE, INCLUDING FINANCIAL VISIBILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY AND FOR SATISFYING SERVICE REQUIREMENTS, DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS AND OTHER DIRECTIONS.

DIRECTOR RESPONSIBLE FOR SERVICE ADMINISTRATION

SENIOR SERVICE FINANCIAL OFFICER

4. SMALL SUPERVISE THE DESIGN, COMMUNICATION AND MAINTENANCE OF ALL SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION FOR APPLICATION WITHIN THE SERVICE CONSISTENT WITH THE DIRECTION AND GUIDELINES PROVIDED BY DEPARTMENTAL HEADQUARTERS.

- SMALL DESIGN, COMMUNICATE AND MAINTAIN, WITHIN THE SERVICE, ALL SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION IN ACCORDANCE WITH THE DIRECTION AND GUIDELINES RECEIVED FROM DEPARTMENTAL HEADQUARTERS, (e.g.):
- CLASSIFICATION OF ACCOUNTS
- BUDGET PREPARATION
- BUDGETARY CONTROL
- FINANCIAL REPORTING
- ACCOUNTING FOR EXPENDITURES
- FINANCIAL CONTROL OF EXPENDITURES
- ACCOUNTING AND CONTROL OF REVENUE

(REFER TO FOLLOWING PAGES FOR AMPLIFYING EXAMPLES).

AMPLIFICATION OF DIVISION OF RESPONSIBILITIES FOR FINANCIAL SYSTEMS

The Treasury Board Guide on Financial Administration (Part II.3.5 - Sept. 73) in defining the role of financial officers states:

"In any system where authority is delegated, those delegating authority remain accountable for their subordinates. Thus, they must have assurance that the system of financial administration discloses what their subordinates are doing so that they can control their actions to the extent required.

Financial systems in government should operate with equal if not greater effectiveness, because managers are using public funds to provide services through large and complex organizations. This level of effectiveness is possible if financial officers in government perform their duties with a degree of integrity and independence that will give the system the necessary degree of credibility.

This places financial officers in a difficult role. They must strike a proper balance between their responsibilities to those to whom they directly report and their broader responsibilities for establishing that sense of confidence in the system of financial administration which is so essential to delegation of financial authority, particularly in the public environment. In providing functional guidance, financial officers are expected to demonstrate a high degree of professional initiative and ability in advising departmental management on the acquisition and utilization of financial resources. At the same time, they must apply a high degree of professional integrity to ensure that proper prudence and probity is exercised in spending public funds, that a proper accounting is rendered on the utilization of financial resources and that the financial results of departmental programs and activities are made fully visible."

Given the above definition of the role of the Financial Officer, the following are examples of policies and procedures in Financial Administration and their application within the Department. In certain cases, the policy and the system framework is provided by the Departmental HQ (i.e. Departmental Financial Services Branch) and the implementation procedures are developed by the Service HQ (i.e. Senior Service Financial Advisers). In other cases, the requirement is for the Departmental Financial Services Branch to develop the Policy and design the Systems and Procedures to meet the requirements of F.A.A., Treasury Board, or Receiver General.

EXAMPLES

1. POLICY DEVELOPED BY DEPARTMENTAL HQ AND IMPLEMENTATION PROCEDURES BY SERVICE HEADQUARTERS

a) Financial Management Reporting

Policy

Financial Officers and Advisers shall provide Financial Management reports to responsibility centre managers and staff advisers to provide them with information to control costs in relation to outputs.

b) Reconciliation of Expenditures

Policy

Each Financial Officer who exercises payment authority shall ensure that his records are integrated with the central accounting system

of the Government by reconciling his records with the D.S.S. financial accounting statements.

2. POLICY, SYSTEMS AND PROCEDURES DESIGNED AND DEVELOPED BY DEPARTMENTAL HQ

a) Expenditure Accounting System

Examples

- i) Control of Receiver General Cheques
- ii) Year-End Accounting Instructions

b) Revenue and Accounts Receivable Control System

Examples

- i) Classification and Coding of Revenue
- ii) Receipt and Deposit of Public Money
- iii) Write-off of Accounts Receivable

Direction must be detailed in order to satisfy the requirements of the Financial Administration Act, Treasury Board, the Receiver General and for effective internal control.

FINANCE

SENIOR MINISTER

THE SENIOR MINISTER IS RESPONSIBLE TO THE MINISTER OF THE EXCHEQUER FOR THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF THE DEPARTMENT AND FOR SATISFYING DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE ACQUISITIONS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS, AND OTHER DIRECTIONS, FOR FINANCIAL VISIBILITY, CONTROL, AND ACCOUNTABILITY THROUGH THE ESTABLISHMENT, MAINTENANCE AND OPERATION OF SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION.

ASSISTANT SENIOR MINISTER, PLANNING AND FINANCE

5. SHALL INQUIRE THAT DIRECTION AND GUIDANCE ON BEHALF OF THE DEPUTY MINISTER THAT IS GIVEN TO RESPONSIBILITY CENTRE MANAGERS* TO ENSURE THAT FINANCIAL RESPONSIBILITIES ARE BEING PROPERLY EXERCISED THROUGHOUT THE DEPARTMENT.

*T.B. Guide on Financial Administration, Part 1, Page 1.3 Sept. 1973 - DEFINITIONS:
Responsibility centre managers are managers with resources, including responsibility for reports, including responsibility for costs in relation to operational accomplishment, and exercising spending authority to approve charges against their budget.

REFERENCE

The T.B. Guide on Financial Administration, Part 1, Page 3.1, Sept. 1973 - DIRECTIONS:
The senior officer responsible for departmental financial administration is the senior financial officer in the department. It is the duty of the senior financial officer to ensure that financial responsibilities are being properly exercised.

The Auditor General's Report, March 31, 1975, Page 10, Section 10.3E:
Senior departmental financial officers ought to have technical direction and guidance to all financial officers in the department, and to ensure that financial responsibilities are being properly exercised.

DIRECTOR, DEPARTMENTAL FINANCIAL SERVICE

5. SHALL PROVIDE DIRECTION AND GUIDANCE ON BEHALF OF THE DEPUTY MINISTER TO HEADQUARTERS REGARDING THE FINANCIAL ACTIVITIES OF THE RESPONSIBILITY CENTRE MANAGERS* TO ENSURE THAT FINANCIAL RESPONSIBILITIES ARE BEING PROPERLY EXERCISED THROUGHOUT THE DEPARTMENT.

*T.B. Guide on Financial Administration, Part 1, Page 1.3 Sept. 1973 - DEFINITIONS:
Responsibility centre managers are managers with resources, including responsibility for reports, including responsibility for costs in relation to operational accomplishment, and exercising spending authority to approve charges against their budget.

SENIOR ASSISTANT SENIOR MINISTER/ASSISTANT DEPUTY MINISTER RESPONSIBILITY CENTRE SERVICE

AS SENIOR LINE MANAGER OF A SERVICE IS RESPONSIBLE TO THE SENIOR MINISTER OF THE DEPARTMENT OF THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF HIS SERVICE, INCLUDING FINANCIAL VISIBILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY AND FOR SATISFYING SERVICE REQUIREMENTS, DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS AND OTHER DIRECTIONS.

DIRECTOR SERVICE FINANCIAL ADVISER ADMINISTRATION

5. SHALL INQUIRE THAT DIRECTION AND GUIDANCE ON BEHALF OF THE SENIOR ASSISTANT DEPUTY MINISTER TO THE RESPONSIBILITY CENTRE MANAGERS* TO ENSURE THAT FINANCIAL RESPONSIBILITIES WITHIN THE SERVICE ARE BEING PROPERLY EXERCISED.

*T.B. Guide on Financial Administration, Part 1, Page 1.3 Sept. 1973 - DEFINITIONS:
Responsibility centre managers are managers with resources, including responsibility for reports, including responsibility for costs in relation to operational accomplishment, and exercising spending authority to approve charges against their budget.

FUNCTIONAL COMMITTEE

DEPUTY MINISTER

THE DEPUTY MINISTER IS RESPONSIBLE TO THE MINISTER OF THE ECONOMY FOR THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF THE DEPARTMENT AND FOR SATISFYING PARLIAMENTARY REQUESTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND COUNCIL MEMBERS AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS, AND OTHER DIRECTIVES, FOR FINANCIAL VIABILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY THROUGH THE ESTABLISHMENT, MAINTENANCE AND OPERATION OF SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION.

ASSISTANT DEPUTY MINISTER, PLANNING AND FINANCE

DIRECTOR GENERAL FINANCE AND FACILITIES
DIRECTOR, DEPARTMENTAL FINANCIAL SERVICES

6. SMALL DIRECT THE PROVISION OF GUIDANCE ON THE ORGANIZATION, CLASSIFICATION, STAFFING AND TRAINING OF FINANCIAL UNITS CAPABLE OF PROVIDING THE FINANCIAL SERVICES AND FUNCTIONAL GUIDANCE REQUIRED BY THE MANAGERS AT ALL LEVELS BY ESTABLISHING AND ACTING AS CHAIRMAN OF THE DEPARTMENTAL FINANCIAL FUNCTIONAL COMMITTEE.

REFERENCE:

The I.B. Guide on Financial Administration, Part 1, page 317, September 1957 - GUIDELINES: "The Director General will provide the necessary guidance and training of financial units capable of providing the financial services required by the managers at all levels."

The I.B. Guide on Financial Administration, Part 1, page 317, September 1957 - GUIDELINES:

"Senior departmental financial officers should include as a minimum: participation in the preparation of the financial statements of the financial staff, even where they are not directly under their supervision."

SENIOR ASSISTANT DEPUTY MINISTER/ASSISTANT DEPUTY MINISTER RESPONSIBLE FOR A SERVICE

AS SENIOR LINE MANAGER OF A SERVICE IS RESPONSIBLE TO THE DEPUTY MINISTER OF THE ECONOMY FOR THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF HIS SERVICE, INCLUDING FINANCIAL VIABILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY AND FOR SATISFYING SERVICE REQUIREMENTS, DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND COUNCIL MEMBERS AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS AND OTHER DIRECTIVES.

DIRECTOR RESPONSIBLE FOR SERVICE ADMINISTRATION

SENIOR SERVICE FUNCTIONAL OFFICER

6. (a) SMALL PARTICIPATE AS A MEMBER OF THE DEPARTMENTAL FINANCIAL FUNCTIONAL COMMITTEE ON MATTERS RELATING TO ORGANIZATION, STAFFING, CLASSIFICATION, STAFFING AND TRAINING OF FINANCIAL UNITS OF HIS SERVICE.

(b) MAY CHAIRMAN AND ACT AS CHAIRMAN OF A SERVICE FINANCIAL FUNCTIONAL COMMITTEE.

PERSONNEL REVIEW

CHIEF CLERKS

THE DEPUTY MINISTER IS RESPONSIBLE TO THE MINISTER OF THE LIAISON OF THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF THE DEPARTMENT AND FOR SATISFYING PARLIAMENTARY REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS, AND OTHER DIRECTIONS, FOR FINANCIAL VIGILANCE, CONTROL AND ACCOUNTABILITY THROUGH THE ESTABLISHMENT, MAINTENANCE AND OPERATION OF SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION.

ASSISTANT DEPUTY MINISTER, PLANNING AND FINANCE

DIRECTOR GENERAL, FINANCE AND FACILITIES

DIRECTOR, DEPARTMENTAL FINANCIAL SERVICES

7. SMALL ESTABLISH AND ACT AS CHAIRMAN

7. SMALL ESTABLISH THE SYSTEMATIC PERIODIC REVIEW OF FINANCIAL PERFORMANCE EVALUATION OF FINANCIAL OFFICERS OF THE DEPARTMENT MADE BY THE MANAGERS TO WHOM THESE OFFICERS REPORT.

REFERENCE

T.B. Guide on Financial Administration, Part II, para 3.1.1, Sept. 1973 - CONTINUED

"The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

The senior officer... should."

SENIOR ASSISTANT DEPUTY MINISTER/ASSISTANT DEPUTY MINISTER RESPONSIBLE FOR A SERVICE

AS SENIOR CLERK MANAGER OF A SERVICE IS RESPONSIBLE TO THE DEPUTY MINISTER OF THE DEPARTMENT OF THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF HIS SERVICE, INCLUDING FINANCIAL VIGILANCE, CONTROL AND ACCOUNTABILITY AND FOR SATISFYING SERVICE REQUIREMENTS, DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS AND OTHER DIRECTIONS.

DIRECTOR RESPONSIBLE FOR SERVICE

ADMINISTRATION

SENIOR SERVICE FINANCIAL ADVISER

7. MAY PARTICIPATE BY PROVIDING

7. (a) SMALL PARTICIPATE AS A STANDING MEMBER OF THE DEPARTMENTAL COMMITTEE ESTABLISHED FOR THE SYSTEMATIC PERIODIC REVIEW OF PERFORMANCE EVALUATIONS AND CAREER PLANS OF FINANCIAL OFFICERS AND NOMINATED OFFICER CANDIDATES OF THE DEPARTMENT MADE BY THE MANAGERS TO WHOM THESE OFFICERS REPORT.

(c) MAY ESTABLISH AND ACT AS THE

CHAIRMAN OF A SERVICE COMMITTEE WHICH WILL MEET TO UNDERTAKE THE SYSTEMATIC PERIODIC REVIEW OF PERFORMANCE EVALUATIONS AND CAREER PLANS OF FINANCIAL STAFF OF THIS SERVICE.

SUPERVISORYDEPUTY MINISTER

THE DEPUTY MINISTER IS RESPONSIBLE TO THE MINISTER OF THE ENVIRONMENT FOR THE FINANCIAL ADMINISTRATION OF THE DEPARTMENT AND FOR SATISFYING DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS, AND OTHER DIRECTIONS, FOR FINANCIAL VIABILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY THROUGH THE ESTABLISHMENT, MAINTENANCE AND OPERATION OF SYSTEMS OF FINANCIAL ADMINISTRATION.

ASSISTANT DEPUTY MINISTER, PLANNING AND FINANCE

8. SMALL SUPERVISE THE EXECUTION OF HIS DEPARTMENTAL FINANCIAL ADMINISTRATION BY THE DIRECTION OF FINANCIAL ADMINISTRATION BY THE DIRECTING THE FUNCTIONS OF THE DIRECTION, FINANCIAL SERVICES BRANCH, DEPARTMENTAL FINANCIAL ADMINISTRATION.

DIRECTOR GENERAL, FINANCE AND FACILITIES

8. SMALL SUPERVISE THE CONDUCT OF FINANCIAL SERVICES BRANCH, DEPARTMENTAL FINANCIAL ADMINISTRATION.

DIRECTOR, DEPARTMENTAL FINANCIAL SERVICES

8. SMALL DIRECT THE ACTIVITIES OF THE FINANCIAL SERVICES BRANCH IS THE CONDUCT OF DEPARTMENTAL FINANCIAL ADMINISTRATION.

SENIOR ASSISTANT DEPUTY MINISTER/ASSISTANT DEPUTY MINISTER RESPONSIBLE FOR A SERVICE

AS SENIOR LINE MANAGER OF A SERVICE IS RESPONSIBLE TO THE DEPUTY MINISTER OF THE DEPARTMENT OF THE ENVIRONMENT FOR FINANCIAL ADMINISTRATION OF HIS SERVICE, INCLUDING FINANCIAL VIABILITY, CONTROL AND ACCOUNTABILITY AND FOR SATISFYING SERVICE REQUIREMENTS, DEPARTMENTAL REQUIREMENTS AND THE REQUIREMENTS OF PARLIAMENT AND CENTRAL AGENCIES AS EXPRESSED IN STATUTES, REGULATIONS AND OTHER DIRECTIONS.

DIRECTOR RESPONSIBLE FOR SERVICE ADMINISTRATION

8. SMALL SUPERVISE THE APPLICATION OF STAFF IN THE IMPLEMENTATION OF FINANCIAL ADMINISTRATION IN HIS SERVICE ADMINISTRATION IN HIS SERVICE UNIFORMITY WITH DEPARTMENTAL REQUIREMENTS BY DEPARTMENTAL REQUIREMENTS. DIRECTOR THE FUNCTION OF THE SENIOR FINANCIAL ADVISER OF THE SERVICE.

SENIOR SERVICE FINANCIAL ADVISER

8. SMALL DIRECT THE ACTIVITIES OF HIS STAFF IN THE IMPLEMENTATION OF FINANCIAL ADMINISTRATION IN HIS SERVICE UNIFORMITY WITH DEPARTMENTAL REQUIREMENTS.

APPENDICE « PPPP »

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT

ÉTUDE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE FINANCIER

Observations et recommandations en date du 16 mai 1975

Commentaires du Ministère en date du 9 juillet 1975

Commentaires du Ministère en date du 1 mai 1976

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

ORGANISATION ET DOTATION EN PERSONNEL

1. Il conviendrait d'examiner avec plus d'attention l'organisation et l'effectif des services financiers du ministère de l'Environnement afin :

- a) de déterminer la mesure optimale de décentralisation de la fonction financière parmi les divers niveaux ministériels : programme, services, bureaux régionaux et autres centres;
- b) de définir plus clairement les rôles et les responsabilités du personnel financier à chacun de ces niveaux;
- c) de déterminer si les dispositions prises pour doter en personnel chaque service financier sont bonnes;
- d) de retrouver, au sein du Ministère, les petits groupes d'experts financiers et de déterminer s'il y aurait avantage à laisser les choses comme elles sont ou à les installer à l'échelon approprié de la gestion financière.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN DATE DU 9 JUILLET 1975

Nous sommes d'accord. Nous entreprendrons une étude à ce sujet aussitôt que possible.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN DATE DU 1 MAI 1976

L'étude de l'organisation et de l'effectif des services financiers du Ministère est maintenant terminée. Les rôles des divers niveaux de direction financière ont été définis et approuvés par l'administration du Ministère. En ce moment ont lieu des changements dans l'organisation destinés à mettre en oeuvre les responsabilités révisées de l'administration financière qui pourraient entraîner des modifications au niveau du personnel. La dernière étape de cet exercice sera l'identification des petits groupes d'experts financiers au sein du Ministère. Cet exercice doit se terminer avant la fin de l'année financière en cours.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

LIENS FONCTIONNELS

2. Au chapitre des rapports, les liens fonctionnels devraient être clarifiés et s'appuyer sur des documents qui devraient bien préciser que la direction des services financiers du Ministère a l'ultime autorité et l'ultime responsabilité du système de la gestion et du contrôle financiers utilisé au sein du Ministère.
3. Les fonctionnaires supérieurs des finances de la direction des services financiers du Ministère devraient participer de façon active à l'orientation fonctionnelle, à la planification des carrières, au perfectionnement professionnel et à la formation de leurs subordonnés.

MANUEL FINANCIER

4. Il conviendrait de procéder aussitôt que possible à la révision prévue du manuel financier. Il faudrait s'assurer qu'il contient:
 - a) le cas échéant, l'adjonction de notes pour chaque service, sous réserve de l'approbation de la direction des services financiers;
 - b) des directives, à l'exemple du Guide d'administration financière du Conseil du trésor, sur des sujets qui ne sont pas actuellement traités ou qui ne le sont que de façon fragmentaire.

DÉLÉGATIONS DES POUVOIRS FINANCIERS

5. La direction des services financiers du Ministère devrait, en tant que mesure provisoire, faire en sorte que les fonctionnaires du ministère des Transports qui utilisent, pour le compte d'Environnement Canada, leurs pouvoirs financiers en vertu des articles 26 et 27 de la Loi sur l'administration financière, continuent d'être renseignés pour le faire comme ils se doit.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN DATE DU 9 JUILLET 1975

D'accord. Nous rédigerons un énoncé de principe.

D'accord. Nous prendrons les mesures qui conviennent.

Le guide est en voie de révision.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN DATE DU 1 MAI 1976

Un énoncé de principe a été rédigé et se trouve joint au présent rapport sous le nom d'annexe A.

L'énoncé de principe dont il est question au No 2 (ci-dessus) prévoit la participation des fonctionnaires supérieurs des finances en ce qui concerne l'orientation fonctionnelle, la planification des carrières, le perfectionnement professionnel et la formation de leurs subordonnés.

Le nouveau manuel qui a été élaboré est maintenant presque terminé. Il couvre tous les sujets contenus dans le Guide d'administration financière du Conseil du Trésor et des notes concernant chaque service seront ajoutées lorsque le travail sur le guide de base sera terminé, dans le courant de l'année.

Ceci a été fait, et au 1^{er} avril 1976 les fonctionnaires du MDE ont reçu le droit d'exercer les pouvoirs financiers. Cependant, afin d'assurer continuité et bonne marche, les fonctionnaires du MDI vont garder leurs pouvoirs pendant la formation des agents du MDE.

Cela se fera.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

CONTROLES COMPTABLES

6. Il y aurait lieu de formuler et préciser les principes directeurs et les méthodes qui ont trait aux contrôles comptables pour s'assurer que les entrées au système comptable sont exactes, autorisées de façon convenable et suffisamment complètes. Le système devrait surtout assurer :

- a) qu'on adhère aux contrôles prescrits;
- b) qu'on utilise des contrôles spéciaux là où les méthodes normales peuvent difficilement s'appliquer.

PAIE

7. Le système de paie et les systèmes connexes, tenus par la direction générale du personnel, ainsi que toutes les révisions qu'on y apporte devraient sans cesse être examinés et approuvés par la direction des services financiers du Ministère; de plus les services de vérification interne du Ministère devraient en faire une vérification périodique.

CONTROLE INTERNE DES REVENUS ET DES COMPTES A RECEVOIR

8. La Direction des services financiers du Ministère devrait entreprendre une étude à fond de l'efficacité de tous les systèmes de contrôle interne sur les revenus et les comptes à recevoir dans tous le Ministère, tout en vérifiant attentivement si les tâches sont bien réparties et s'il n'y aurait pas lieu de faire surveiller la facturation et le processus de la perception au niveau de la gestion appropriée.

COMMENTAIRES DU MINISTERE
EN DATE DU 9 JUILLET 1975

D'accord. Nous réexaminerons nos principes directeurs et nos systèmes.

COMMENTAIRES DU MINISTERE
EN DATE DU 1 MAI 1976

Nous avons réexaminé tous nos principes directeurs et nos systèmes et décelé des faiblesses, notamment dans les domaines qui intéressaient particulièrement le bureau de l'Auditeur général. Nous prévoyons de terminer l'examen détaillé et les révisions qui s'imposent d'ici la fin de l'année financière en cours.

Nous avons établi la procédure requise et, de plus, nous avons mis en oeuvre une révision détaillée de la documentation du système de paie et des systèmes connexes.

La Direction de la vérification du Ministère vérifie actuellement les procédures du système de paie.

D'accord. Nous entreprendrons une étude.

L'étude est en bonne voie. Les rubriques suivantes sont soit terminées, soit sous forme d'ébauche, et en cours d'évaluation avant la promulgation définitive.

- i) comptes à recevoir
- ii) perception et enregistrement des fonds publics
- iii) comptes en banque du Ministère (ébauche)
- iv) prêts et avances

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

PRINCIPES DIRECTEURS QUANT AUX REVENUS

9. La direction des services financiers du Ministère devrait :
- a) établir et amplement justifier des principes directeurs ayant trait aux revenus;
 - b) les communiquer à tout le Ministère;
 - c) établir une méthode pour examiner régulièrement la justesse du tarif des coûts à recouvrer; et
 - d) s'assurer que la haute direction du Ministère et le Conseil du trésor sont parfaitement informés des répercussions financières des principes directeurs et de la nécessité de les réviser sans cesse.

STOCKS D'APPROVISIONNEMENTS

10. La direction des services financiers du Ministère devrait collaborer avec la division de la gestion du matériel, afin d'établir des contrôles comptables adéquats sur les stocks, veiller de plus près à la bonne marche des opérations et, pour cela, réviser les systèmes actuels et en instaurer de meilleurs s'il y a lieu.

BIENS D'EQUIPEMENT

11. La direction générale des finances et des installations devrait établir un système de contrôle de l'équipement, qui pourrait s'appliquer de façon constante dans tout le Ministère et qui assignerait des attributions précises aux gestionnaires des centres de responsabilité régionaux et aux gestionnaires de magasins, pour la garde et le contrôle de tous les biens d'équipement. Ce système devrait également prévoir :

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN DATE DU 9 JUILLET 1975

D'accord. Cela se fera.

D'accord. On a déjà pris des mesures.

D'accord. Des mesures sont prises à ce sujet.

Le Ministère a entrepris d'étudier à fond ses principes directeurs quant aux revenus et il est prévu de rédiger, d'ici juillet 1976, un énoncé de principe qui répondra aux inquiétudes du bureau de l'Auditeur général et aux besoins du Conseil du Trésor et de l'administration du Ministère.

Le travail est en cours dans ce secteur et les révisions des directives et des procédures internes seront terminées et paraîtront dans le manuel financier du Ministère, d'ici juillet 1976

Nous avons élaboré des procédures détaillées qui sont actuellement examinées par les éléments fonctionnels du Ministère.

COMMENTAIRE DU MINISTÈRE
EN DATE DU 1 MAI 1976

COMMENTAIRE DU MINISTÈRE
EN DATE DU 9 JUILLET 1975

- a) un contrôle approprié du système par l'intermédiaire d'inspections et d'études méthodiques effectuées par un personnel compétent;
- b) l'approbation de toutes les révisions par la division de la gestion du matériel et celle de la gestion financière.

PRÊTS À RECEVOIR

12. Le Ministère devrait réexaminer ses principes directeurs et ses méthodes relativement aux prêts:

- a) de façon à mieux préciser qui peut modifier les modalités et les conditions des prêts;
- b) afin de mieux coordonner les prêts que différentes directions ont faits ou feront peut-être à la même personne;
- c) afin de faire en sorte, par une méthode quelconque, que, dans le cas des prêts versés par tranches sur demande, le montant total versé ne dépasse le montant approuvé pour le prêt.

VÉRIFICATION INTERNE

13. Bien que la division de la vérification interne n'ait été établie que récemment, il nous semble que tous les efforts possibles devraient être faits, pour combler, aussi rapidement que possible, les besoins en personnel de cette division.

D'accord. Nous avons pris des mesures à ce sujet.

Il n'a pas été possible de combler les besoins en personnel, à cause du manque d'années-hommes

L'examen est maintenant terminé et l'ensemble a été justifié malgré les quelques difficultés qui subsistent en ce qui concerne l'observation 12b). Cependant, nous continuons à étudier la question.

D'accord. Cet examen est déjà en cours.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

14. La division de la vérification interne devrait se charger de surveiller la mise en oeuvre de toutes les recommandations internes et externes, de nature financière ou administrative, qui sont adoptées par le Ministère.
15. La composition du comité de vérification prélevée devrait être révisée de façon qu'en fasse partie le sous-ministre adjoint de la planification et des finances.
16. Le rapport annuel de vérification, rédigé par le chef, vérification comptable, ainsi que les rapports provisoires s'il le juge à propos, devraient être présentés au sous-ministre.

STRUCTURE PROGRAMME-ACTIVITÉ

17. Le Ministère devrait réexaminer ses structures actuelles concernant ses programmes et ses activités afin de décider laquelle conviendrait le mieux à la planification, à l'affectation des ressources pour l'évaluation des programmes et au contrôle budgétaire à l'intérieur du Ministère.

18. Le libellé des crédits du programme des pâches et des sciences de la mer et du programme des services de l'environnement devrait être révisé de façon à montrer que les coûts des services centralisés du personnel sont inclus dans les crédits demandés pour chaque programme.

PRÉPARATION DU BUDGET

19. Le Ministère devrait établir, avec documents à l'appui, un système plus efficace pour la préparation du budget:

COMMENTAIRE DU MINISTÈRE
EN DATE DU 9 JUILLET 1975

D'accord.

La composition du comité sera réexaminée.

Il en sera ainsi fait.

D'accord. Nous prenons en ce moment des mesures en ce sens.

D'accord. Sous réserve d'une révision de la méthode d'affecter les fonds.

D'accord. Nous sommes actuellement à mettre ce système au point.

COMMENTAIRE DU MINISTÈRE
EN DATE DU 1 MAI 1976

Nous avons établi ce principe et chargé de son application le groupe de vérification interne.

Nous continuons l'examen de ce problème avec le Conseil du Trésor.

Nous avons établi cette pratique et le premier rapport sera présenté au sous-ministre en juin 1976.

Nous examinons les nouvelles structures concernant les programmes et les activités en cours d'élaboration. Nous prévoyons de les présenter à l'approbation du comité de gestion en octobre 1976.

Aucune décision définitive n'a encore été prise, mais elle le sera, et nous demanderons au Conseil du Trésor, au besoin, l'autorisation de modifier le libellé des crédits dans le budget pour 1977-1978.

Le principe a été mis au point mais pas entièrement justifié. Nous prévoyons sa date d'achèvement en 1977-1978.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

- a) il faudra ainsi veiller, à ce qu'on ait toujours à l'esprit, tout au long de la démarche, les projets et les priorités de la haute direction;
- b) les nouveaux programmes et les modifications aux programmes actuels seront ainsi revus et contestés au besoin, aux différents échelons de la filière hiérarchique;
- c) il y aura une révision périodique des programmes permanents, de manière à vérifier s'ils sont toujours justifiés.

CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

20. La direction des services financiers du Ministère devrait examiner s'il est toujours nécessaire de tenir les registres mécanographiques de contrôle des affectations, vu les renseignements disponibles que fournit le système de rapport du ministère des Approvisionnements et Services.

21. La direction des services financiers du Ministère devrait s'occuper directement de l'élaboration des systèmes de mesure du rendement de l'exploitation qui se fait actuellement au Ministère.

22. Le Ministère devrait utiliser certaines techniques plus raffinées de la comptabilité du prix de revient; là où ces techniques pourraient donner des résultats plus nets et plus utiles sur le coût des projets.

RAPPORTS FINANCIERS

23. Il y aurait lieu de vérifier dans quelle mesure on pourrait puiser dans les rapports émanant du ministère des Approvisionnements et Services des renseignements pour rendre plus utile le rapport mensuel de gestion.

COMMENTAIRE DU MINISTÈRE
EN DATE DU 9 JUILLET 1975COMMENTAIRE DU MINISTÈRE
EN DATE DU 1 MAI 1976

Une étude aura lieu.

Après étude, nous avons décidé d'abandonner les registres mécanographiques de contrôle des affectations.

D'accord. Ce sera fait.

Nous satisfaisons maintenant à cette exigence.

D'accord. Nous entreprendrons une étude pour déterminer les secteurs où la chose produirait les meilleurs résultats.

Nous avons commencé à étudier cette question, mais il reste beaucoup à faire. Nous pensons avancer rapidement pendant l'année financière en cours.

D'accord. Cela sera fait.

Nous avons commencé à travailler sur la question et une opération pilote est en cours dans l'un des bureaux régionaux du Ministère, à Winnipeg.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

RAPPORTS FINANCIERS

24. Le rapport mensuel à l'intention de la haute direction devrait:

- a) fournir des renseignements financiers qui soient bien répartis selon chaque activité du Ministère et, si besoin est, ventilés selon les divers éléments de chaque activité;
- b) contenir des explications plus complètes sur les écarts constatés, faire part des raisons des déficits prévus pour la fin de l'année et donner des suggestions concernant le financement de ces déficits.

25. La haute direction devrait communiquer aux gestionnaires du Ministère ses décisions avant trait à la disposition ultime des déficits.

26. C'est la direction des services financiers du Ministère qui devrait approuver l'établissement et l'utilisation des systèmes supplémentaires de rapports financiers.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN DATE DU 9 JUILLET 1975

D'accord. Nous oeuvrerons dans ce sens.

Lorsque nous aurons adopté une nouvelle structure d'activités, nous apporterons les modifications nécessaires aux rapports financiers à l'intention de la haute direction. Nous pensons élaborer une nouvelle présentation pour l'utiliser dès le début de la nouvelle année financière.

D'accord. Cela sera fait.

Cette pratique est déjà en vigueur.

D'accord. Nous ferons le nécessaire.

Ceci sera possible lorsque les sous-sections financières auront été réorganisées en fonction de leur rôle établi (voir No 1 ci-dessus). Dans l'état actuel des choses, un certain nombre de systèmes font l'objet d'une étude ou ont déjà été approuvés par la Direction des Services financiers du Ministère.

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
EN DATE DU 1 MAI 1976

ANNEXE A

PRINCIPES DIRECTEURS À L'USAGE DE L'AGENT FINANCIER PRINCIPAL DU MINISTÈRE

1. La diversité des rôles, la portée et la répartition géographique au sein d'Environnement Canada apparaîtront dans la structure et dans le fonctionnement de l'administration financière du Ministère.
2. L'administration financière fera voir trois niveaux importants de l'organisation:
 - a) Administration centrale du Ministère
 - Le sous-ministre adjoint à la Planification et aux Finances, le Directeur général des Finances et des Installations, le directeur des Services financiers du Ministère et ses employés, lui, ensemble, appuient et conseillent le Ministre, le sous-ministre et le comité des cadres supérieurs.
 - b) Administration centrale du Service
 - Les directeurs chargés de l'administration du Service, le conseiller financier principal du Service et ses employés qui relèvent du sous-ministre adjoint principal et de ses sous-ministres adjoints, ou des sous-ministres adjoints, selon la structure de l'organisation du programme, les appuient et les conseillent.
 - c) Administration centrale régionale
 - L'agent financier principal de l'administration régionale et ses employés qui relèvent du gestionnaire régional principal, l'appuient et le conseillent.
3. En élaborant l'organisation financière du Ministère, l'agent financier principal du Ministère établira une politique, des directives et des normes minimales et précisera les structures des systèmes à employer dans tout le Ministère. Les agents principaux de l'administration financière des Services élaboreront les applications détaillées conformes aux directives ministérielles et pour leur propre Service. Il est aussi entendu que les agents de l'administration financière des régions élaboreront et mettront en vigueur les applications pratiques, conformes aux applications du Service et appropriées à leur région respective. Chacun de ces trois niveaux préparera des documents détaillant des méthodes, compatibles avec les directives et ayant reçu l'approbation du niveau supérieur, et ces documents feront partie du Guide d'administration financière du Ministère. Lors de l'élaboration des directives ministérielles, l'agent principal de l'administration financière du Ministère suivra le guide du Conseil du Trésor sur l'administration financière.

On considère que les agents de l'administration financière du bureau central du Ministère sont les mieux placés pour définir, pour tout le Ministère, les besoins financiers du sous-ministre qui doit pouvoir répondre aux demandes des organismes centraux et du Ministère. On considère, de plus, que les agents de l'administration financière des bureaux centraux de chaque Service sont les mieux placés pour définir, pour tout le Ministère, les besoins financiers de leur Service respectif. Il est admis que les agents de l'administration financière des bureaux centraux des Services et ceux de l'administration centrale du Ministère sont les mieux placés pour définir et mettre en application la gestion de l'administration financière du Ministère.

4. Le Guide d'administration financière du Ministère reflètera les trois niveaux d'organisation. Chaque niveau de l'administration financière conservera les parties du guide dont il aura besoin pour s'intégrer au contexte de l'organisation et pour remplir son rôle.

Partie I	-	Généralités
Partie II	-	La politique, les obligations, fonctions, procédures et méthodes détaillant les normes minimales et les structures du système pour le Ministère.
Partie III	-	Comprend des volumes distincts détaillant l'application, pour chaque Service, de sa politique, de ses obligations, fonctions, procédures et méthodes.
Partie IV	-	Comprend des volumes distincts détaillant l'application pratique de la politique, des obligations, fonctions, procédures et méthodes pour chaque région.

Lors de la distribution officielle, aucun service du Ministère ne recevra tous les volumes.

A l'administration centrale du ministère, le manuel comprendra:

Partie I	-	Généralités
Partie II	-	Administration centrale du Ministère
Partie III	-	Cinq volumes (un pour l'administration centrale de chacun des Services)
Partie IV	-	Sans objet

A l'administration centrale de chaque Service, le manuel comprendra:

Partie I	-	Généralités
Partie II	-	Administration centrale du Ministère
Partie III	-	Le volume du Service
Partie IV	-	Chaque volume applicable aux régions respectives des Services

A l'administration centrale de chaque région, le manuel comprendra:

Partie I	-	Généralités
Partie II	-	Administration centrale du Ministère
Partie III	-	Le volume de l'administration centrale de leur Service
Partie IV	-	Leur propre volume ou chaque volume de leur Service respectif.

5. L'étendue des données régulières périodiques sur l'administration financière, nécessaires à un niveau de l'organisation, sera déterminée par le gestionnaire concerné. Chaque niveau inférieur de l'organisation de l'administration financière, devra répondre aux exigences, concernant l'information, du gestionnaire du niveau directement supérieur.

6. Les données périodiques régulières requises par un niveau de l'organisation de l'administration financière, devraient comprendre celles du niveau inférieur à celui qui est requis par le gestionnaire respectif.
Par exemple:

- si le sous-ministre a besoin de renseignements financiers au niveau de l'activité d'un programme, le personnel financier de l'administration centrale du Ministère doit avoir à sa disposition les données financières au niveau de la sous-activité du programme.

2. si un sous-ministre adjoint a besoin de renseignements financiers au niveau de la sous-activité d'un programme, par région, le personnel financier de l'administration centrale du Service doit avoir les données financières au niveau de la sous-sous-activité du programme, par région.
7. Pour ce qui est des questions d'ordre ministériel, ce sera l'administration centrale du Ministère qui s'occupera des communications avec les organismes centraux (à Ottawa) et qui, au besoin, demandera aux agents de l'administration financière des Services, de donner des conseils à titre de spécialistes et de participer aux entretiens et aux négociations entre le Ministère et les organismes centraux; cependant, pour les questions qui n'ont pas de conséquences ministérielles, on admet que les agents des Services peuvent s'occuper eux-mêmes de ces communications avec les organismes centraux. Dans ce cas, ils seront chargés d'informer l'administration centrale du Ministère des résultats de leurs entretiens avec les organismes centraux afin d'assurer que le sous-ministre est au courant des développements au sein du Ministère.
8. Les administrations centrales des Services établiront des relations quotidiennes avec les administrations centrales régionales; on admet cependant qu'il y aura des communications entre l'administration centrale du Ministère et les régions. Dans ce cas, les agents de l'administration du Ministère devront informer l'administration centrale des Services des résultats de leurs entretiens avec les régions afin d'assurer que le sous-ministre adjoint principal ou le sous-ministre adjoint est au courant des développements au sein du Service.

SOURCE D'ACTIVITE

SOUS-MINISTRE

LE SOUS-MINISTRE EST COMPTABLE AU MINISTRE DE L'EMPLOIEMENT POUR L'ADMINISTRATION FINANCIERE DU MINISTRE ET LE RESPECT DES CONSIGNES GÉNÉRALES DE CE SERVICE DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS, TELLES QUE DÉFINIES DANS LES STATUTS, RÈGLEMENTS ET AUTRES DIRECTIVES, AINSI QU'EN MATIÈRE DE CLASSEMENT DES COMPTES, DE RESPONSABILITÉ ET DE CONTRÔLE FINANCIER, PAR L'ÉVALUATION, LE MAINTIEN ET L'UTILISATION DE SYSTÈMES D'ADMINISTRATION FINANCIÈRE.

POUR MINISTRE ADJOINT, PLANNIFICATION ET FINANCES

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES FINANCES ET DES INSTALLATIONS

1. TITRE D'AGENT PRINCIPAL DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DU MINISTRE, EST COMPTABLE AU SOUS-MINISTRE POUR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DU MINISTRE, EST COMPTABLE AU SOUS-MINISTRE ADJOINT POUR LA PLANNIFICATION ET LES FINANCES.

1. TITRE D'AGENT PRINCIPAL DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DU MINISTRE, EST COMPTABLE AU SOUS-MINISTRE ADJOINT POUR LA PLANNIFICATION ET LES FINANCES.

REFERENCE

Guide d'administration financière, du C.T., partie II, page 11 - repr. 1973 - 21ACTIVITES: "Quand un sous-chef confère à un haut fonctionnaire la responsabilité d'un système ministériel d'administration financière".

SOUS-MINISTRE ADJOINT PRINCIPAL OU SOUS-MINISTRE ADJOINT RESPONSABLE D'UN SERVICE

EN TANT QUE RESPONSABLE HIERARCHIQUE PRINCIPAL D'UN SERVICE, DOIT RÉPONDRE AU SOUS-MINISTRE DE L'ADMINISTRATION FINANCIERE DE SON SERVICE Y COMPRIS LA PLANNIFICATION, LE CONTRÔLE ET LA RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE FINANCES ET DE SON OBÉISSANCE AUX EXIGENCES DU SERVICE, DU MINISTRE, DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS CONFORMEMENT AUX STATUTS, RÈGLEMENTS ET AUTRES DIRECTIVES.

DIRECTEUR CHARGÉ DE L'ADMINISTRATION D'UN SERVICE

CONSEILLER FINANCIER PRINCIPAL D'UN SERVICE

1. TITRE DE PRINCIPAL AGENT, L'ADMINISTRATION FINANCIERE D'UN SERVICE EST COMPTABLE AU SOUS-MINISTRE ADJOINT PRINCIPAL OU AU SOUS-MINISTRE ADJOINT POUR L'ADMINISTRATION FINANCIERE AU SEIN DU SERVICE.

1. TITRE DE PRINCIPAL AGENT, L'ADMINISTRATION FINANCIERE D'UN SERVICE EST COMPTABLE AU SOUS-MINISTRE ADJOINT PRINCIPAL OU AU SOUS-MINISTRE ADJOINT POUR L'ADMINISTRATION FINANCIERE AU SEIN DU SERVICE.

SERVICES DE L'ADMINISTRATIONSOUS-MINISTRE

LE SOUS-MINISTRE EST COMPTABLE AU MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT POUR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DU MINISTÈRE ET LE RECEVET DES COMPTES SOUSANT DE CE SERVICE AU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS TELLES QUE SERVICES DANS LES STATUTS, RÈGLEMENTS ET AUTRES DIRECTIVES, AINSI QU'UN MINISTRE DE CLARITÉ DES COMPTES DE RESPONSABILITÉ ET DE CONTRÔLE FINANCIER, PAR L'ÉTABLISSEMENT, LE MAINTIEN ET L'UTILISATION DE SYSTÈMES D'ADMINISTRATION FINANCIÈRE.

SOUS-MINISTRE ADJOINT, PLANIFICATION ET FINANCE

3. a) DOIT DONNER DES INSTRUCTIONS ET DES CONSEILS SUR L'APPLICATION DES LOIS, RÈGLEMENTS ET AUTRES DÉCISIONS FINANCIÈRES DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS AU SEIN DU MINISTÈRE, Y COMPRIS L'ANALYSE ET L'ÉVALUATION DES CONSÉQUENCES DE TELLES APPLICATIONS.

b) DOIT DIRIGER L'APPLICATION DES DÉCISIONS FINANCIÈRES DU MINISTÈRE, AU SEIN DU SOUS-MINISTRE.

REFERENCE

Guide "Administration Financière du C.T." partie II, par J.L. esp. 1973 - LIONS DIRECTIVES:
"Le fait d'occuper, de fait, en matière d'application des lois, règlements et autres directives, des fonctions de planification et des organismes concernés."

Rapport de l'auditeur général, 31 mars 1975, p. 10.
"On devrait charger les fonctionnaires supérieurs des finances des ministères de la planification et des organismes concernés personnel sur toutes les questions qui ont trait à la gestion et au contrôle financier."

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES FINANCES ET DES INVESTIGATIONS

3. a) DOIT SUPERVISER L'APPLICATION DES LOIS, RÈGLEMENTS ET AUTRES DÉCISIONS FINANCIÈRES DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS AU SEIN DU MINISTÈRE, Y COMPRIS L'ANALYSE ET L'ÉVALUATION DES CONSÉQUENCES DE TELLES APPLICATIONS.

b) DOIT ANALYSER, ÉVALUER ET PRÉPARER LES CONSÉQUENCES DE TELLES APPLICATIONS.

c) DOIT DIRIGER L'APPLICATION DES LOIS, RÈGLEMENTS ET AUTRES DÉCISIONS FINANCIÈRES DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS AU SEIN DU MINISTÈRE.

d) DOIT DIRIGER L'APPLICATION DES EXIGENCES FINANCIÈRES MINISTÉRIELLES.

CONSEILLER ADJOINT PRINCIPAL DU SOUS-MINISTRE ADJOINT RESPONSABLE DU SERVICE

EN VUE DE LA RESPONSABILITÉ MINISTÉRIELLE PRINCIPALE D'UN SERVICE, DOIT RÉPONDRE AU SOUS-MINISTRE DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DE SON SERVICE Y COMPRIS LA PLANIFICATION, LE CONTRÔLE ET LA RESPONSABILITÉ DE MAÎTRE DE FINANCES ET DE SON OBLIGATION AUX EXIGENCES DU SERVICE, DU MINISTÈRE, DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS COMPRENANT AINSI STATUTS, RÈGLEMENTS ET AUTRES DIRECTIVES.

DIRECTEUR CHARGÉ DE L'ADMINISTRATION D'UN SERVICE

CONSEILLER FINANCIER PRINCIPAL D'UN SERVICE

3. a) DOIT RÉCÉLER UNE SUPERVISION ET APPLICATION AU SEIN DE SON SERVICE, LES LOIS, RÈGLEMENTS ET AUTRES EXIGENCES FINANCIÈRES DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS, TELS QUE L'ÉVALUATION DES LOIS, RÈGLEMENTS ET AUTRES EXIGENCES FINANCIÈRES DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS, TELS QU'INTERPRÉTÉS PAR L'ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTÈRE, Y COMPRIS L'ANALYSE ET L'ÉVALUATION DES CONSÉQUENCES DE TELLES APPLICATIONS.

b) DOIT ÉCOUTER UNE SUPERVISION ET DONNER DES CONSEILS SUR L'APPLICATION, L'ANALYSE ET L'ÉVALUATION DES EXIGENCES FINANCIÈRES MINISTÉRIELLES À CE SERVICE.

c) DOIT DIRIGER L'APPLICATION DES EXIGENCES FINANCIÈRES DU SOUS-MINISTRE ADJOINT PRINCIPAL DU SOUS-MINISTRE ADJOINT POUR CE SERVICE.

d) DOIT DIRIGER L'APPLICATION DES EXIGENCES FINANCIÈRES MINISTÉRIELLES.

e) DOIT DIRIGER L'APPLICATION DES DÉCISIONS FINANCIÈRES DU SERVICE.

DÉTAILS DE LA RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS POUR LES SYSTÈMES FINANCIERS

En ce qui a trait au rôle des agents financiers, le Guide d'administration financière du Conseil du Trésor (partie II, 3.5, sept. 1973) stipule que:

"Les personnes qui délèguent certains de leurs pouvoirs demeurent toujours responsables de leurs subordonnés. Elles doivent donc être certaines que le système d'administration financière révèle les activités de leurs subordonnés afin de pouvoir exercer le degré de contrôle requis.

Au sein du gouvernement, les systèmes financiers devraient fonctionner avec autant sinon plus d'efficacité, parce que les gestionnaires utilisent des fonds publics pour assurer des services dans des organismes aussi vastes et aussi complexes. Une telle efficacité est possible si les agents financiers remplissent leurs fonctions avec toute l'intégrité et l'indépendance requises pour donner au système le degré de crédibilité nécessaire.

Les agents financiers ont donc un rôle difficile. Ils doivent établir un juste équilibre entre leur responsabilité directe et leur obligation plus étendue d'établir dans le système d'administration financière ce sentiment de confiance si essentiel à la délégation des pouvoirs financiers, surtout dans un contexte public. Eu égard à la direction fonctionnelle qu'ils doivent dispenser, les agents financiers devraient manifester un haut degré d'initiative et de compétence professionnelles quand ils conseillent les gestionnaires ministériels sur l'acquisition et l'utilisation de ressources financières. Ils doivent en même temps faire preuve d'une grande intégrité professionnelle pour assurer la prudence et la probité nécessaire en matière de dépense des fonds publics, une comptabilité adéquate de l'utilisation des ressources financières, et la disponibilité des résultats financiers complets des programmes et des activités ministériels.

Compte tenu de la définition susmentionnée du rôle de l'agent financier, suivent des exemples de politiques et de modalités concernant l'administration financière et de leur application au sein du Ministère. Dans certains cas, la politique et la structure de base du système proviennent de l'administration centrale du Ministère (c.-à-d. la Direction des services financiers du Ministère) et les modalités d'application relèvent de l'administration centrale des services (c.-à-d. les conseillers financiers principaux des services). Dans d'autres, c'est à la Direction des services financiers du Ministère qu'il incombe d'élaborer la politique ainsi que de concevoir les systèmes et les modalités d'application pour répondre aux exigences de la Loi sur l'administration financière, du Conseil du Trésor ou du Receveur général.

EXEMPLES

1. POLITIQUE ÉTABLIE PAR L'ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTÈRE ET MODALITÉS D'APPLICATION FIXÉES PAR L'ADMINISTRATION CENTRALE DES SERVICES

a) Compte rendu de la gestion financière

Politique

Les agents et conseillers financiers doivent remettre des rapports de gestion financière aux gestionnaires des centres de responsabilité et aux conseillers fonctionnels afin de leur fournir les renseignements nécessaires pour contrôler les coûts par rapport au rendement.

b) Ajustement des dépenses

Politique

Chaque agent financier habilité effectuer des paiements doit veiller à ce que ses écritures soient intégrées au système central de la

comptabilité du gouvernement en les ajustant aux états de comptabilité financière du min. des Approv. et Serv.

2. POLITIQUE, SYSTÈMES ET MODALITÉS CONÇUS ET ÉTABLIS PAR L'ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTÈRE

a) Système de comptabilité des dépenses

Exemples

- i) Contrôle des chèques émis par le Receveur général
- ii) Instructions sur la comptabilité de fin d'année

b) Système de contrôle de recettes et des dettes actives

Exemples

- i) Classification et codification des recettes
- ii) Réception et dépôt des deniers publics
- iii) Amortissement des dettes actives

Il faut détailler les instructions de façon à répondre aux exigences de la Loi sur l'administration financière, du Conseil du Trésor, du Receveur général et pour maintenir un contrôle interne efficace.

DIRECTION

SOUS-MINISTRE

LE SOUS-MINISTRE EST COMPARÉ AU MINISTRE DE L'ENVOIEMENT POUR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DU MINISTRE ET LE RESPECT DES ORDRES ÉMANANT DE CE DERNIER DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS, TELLES QUE DÉFINIES DANS LES STATUTS, RÈGLEMENTS ET AUTRES DIRECTIVES, AINSI QU'EN MATIÈRE DE CLARTÉ DES COMPTES, DE RESPONSABILITÉ ET DE CONTRÔLE FINANCIER, PAR L'ÉVALUATION, LA MAINTIEN ET L'UTILISATION DE SYSTÈMES D'ADMINISTRATION FINANCIÈRE.

SOUS-MINISTRE ADJOINT, PLANIFICATION ET
FINANCE

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES FINANCES ET DES
INSTALLATIONS

5. DOIT, AU NOM DU SOUS-MINISTRE, TRANSMETTRE DES CONSEILS ET DES INSTRUCTIONS AUX DIRECTEURS DES CENTRES DE RESPONSABILITÉ POUR L'ADMINISTRATION CENTRALE DES SERVICES EN CE QUI A TRAIT AUX ACTIVITÉS FINANCIÈRES DES DIRECTEURS DES CENTRES DE RESPONSABILITÉ POUR GARANTIR LA RÉALISATION ADÉQUATE DES TÂCHES FINANCIÈRES DANS TOUT LE MINISTÈRE.

"Globe d'administration financière du C.T., partie 1, page 1.1, vers. 1973 - DÉFINITIONS:

"Les directeurs des centres de responsabilité financière, ils doivent normalement déterminer d'édiction et maintenir les dépenses à imputer à leurs budgets."

"Globe d'administration financière du C.T., partie 1, page 1.1, vers. 1973 - DÉFINITIONS:

"Les directeurs des centres de responsabilité financière, ils doivent normalement déterminer d'édiction et maintenir les dépenses à imputer à leurs budgets."

RÉFÉRENCE

"Globe d'administration financière du C.T., partie 1, page 1.1, vers. 1973 - DÉFINITIONS:

"Le haut fonctionnaire chargé des arènes ministérielles d'administration financière, en son nom, doit normalement déterminer d'édiction et maintenir les dépenses à imputer à leurs budgets."

"Globe d'administration financière du C.T., partie 1, page 1.1, vers. 1973 - DÉFINITIONS:

"On devrait charger les fonctionnaires supérieurs des finances des ministères de: techniques à tout le personnel des ministères responsable de ces tâches (C-44), la gestion financière."

SOUS-MINISTRE ADJOINT PRINCIPAL DU SOUS-MINISTRE ADJOINT RESPONSABLE D'UN SERVICE

EN TANT QUE RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE PRINCIPAL D'UN SERVICE, DOIT ÉVALUER LE SOUS-MINISTRE DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DE SON SERVICE Y COMPRIS LA PLANIFICATION, LE CONTRÔLE ET LA RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE FINANCES ET DE SON OBLIGATION AUX DÉPENSES DU SERVICE, DU MINISTÈRE, DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS CONFORMÉMENT AUX STATUTS, RÈGLEMENTS ET AUTRES DIRECTIVES.

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ADMINISTRATION
D'UN SERVICE

CONSEILLER FINANCIER PRINCIPAL D'UN SERVICE

5. DOIT, AU NOM DU SOUS-MINISTRE ADJOINT PRINCIPAL DU SOUS-MINISTRE ADJOINT, TRANSMETTRE DES CONSEILS ET DES INSTRUCTIONS AUX DIRECTEURS DES CENTRES DE RESPONSABILITÉ POUR GARANTIR LA RÉALISATION ADÉQUATE DES TÂCHES FINANCIÈRES, SUIVANT LES BESOINS DU MINISTÈRE.

"Globe d'administration financière du C.T., partie 1, page 1.1, vers. 1973 - DÉFINITIONS:

"Les directeurs des centres de responsabilité financière, ils doivent normalement déterminer d'édiction et maintenir les dépenses à imputer à leurs budgets."

"Globe d'administration financière du C.T., partie 1, page 1.1, vers. 1973 - DÉFINITIONS:

"Les directeurs des centres de responsabilité financière, ils doivent normalement déterminer d'édiction et maintenir les dépenses à imputer à leurs budgets."

"Globe d'administration financière du C.T., partie 1, page 1.1, vers. 1973 - DÉFINITIONS:

"On devrait charger les fonctionnaires supérieurs des finances des ministères de: techniques à tout le personnel des ministères responsable de ces tâches (C-44), la gestion financière."

EVALUATION DU PERSONNEL

SOUS-MINISTRE

LE SOUS-MINISTRE EST COMPTABLE AU MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT POUR L'ADMINISTRATION FINANCIERE DU MINISTERE ET LA RESERVE DES COMPTES ENANT DE CE MINISTRE DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS, TELLES QUE OFFICES DANS LES STATUTS, RESOLUTIONS ET AUTRES DIRECTIVES, AINSI QU'EN MATIERE DE CLASSE DES COMPTES DE RESPONSABILITE ET DE CONTROLE FINANCIER, PAR L'ETABLISSEMENT, LE MAINTIEN ET L'UTILISATION DE SYSTEMES D'ADMINISTRATION FINANCIERE.

SOUS-MINISTRE ADJOINT, PLANIFICATION ET

FINANCES

7. DOIT ORIENTER L'ETUDE PERIODIQUE ET SYSTEMATIQUE DES RAPPORTS D'APPRECIATION CONCERNANT LES AGENTS FINANCIERS DU MINISTRE ET PREPARER PAR LES GESTIONNAIRES DE QUI RELIEVENT CES AGENTS.

REFERENCE:

Guide d'administration financière du C.T. DIRECTIVES: page 31, par. 1973. "Le but fonctionnaire...devrait: Recueillir les rapports d'appréciation concernant les agents financiers du ministre et préparer par les gestionnaires de qui relèvent ces agents."

Rapport de l'ancien directeur, 31 mars 1973, par. 178, section 10-31: "Les fonctionnaires supérieurs des finances des ministères ne doivent pas participer à la sélection à la formation et à l'évaluation du personnel, mais ils doivent en assurer la surveillance et relèvent par directement de leur surveillance."

SOUS-MINISTRE ADJOINT PRINCIPAL DU SOUS-MINISTRE ADJOINT RESPONSABLE D'UN SERVICE

EN TANT QUE RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE PRINCIPAL D'UN SERVICE, DOIT RÉPONDRE AU SOUS-MINISTRE DE L'ADMINISTRATION FINANCIERE DE SON SERVICE Y COMPRIS LA PLANIFICATION, LE CONTROLE ET LA RESPONSABILITE EN MATIERE DE FINANCES ET DE SON OISSANCE AUX EXIGENCES DU SERVICE, DU MINISTRE, DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS CONFORMEMENT AUX STATUTS, RÈGLEMENTS ET AUTRES DIRECTIVES.

DIRECTEUR CHARGÉ DE L'ADMINISTRATION

D'UN SERVICE

7. a) DOIT JOUER LE RÔLE DE MEMBRE COMMISSAIRES PROFESSIONNELLES AU MINISTRE FINANCIER DU COMITÉ MINISTRIEL ÉTABLI EN VUE DE PRÉPARER ET PRÉSENTER LE SERVICE AU COMITÉ L'ETUDE PERIODIQUE ET SYSTEMATIQUE DES RAPPORTS MINISTRIEL ÉTABLI EN VUE DE L'ETUDE PERIODIQUE D'APPRECIATION ET DES PLANS DE CARRIÈRE ET SYSTEMATIQUE DES RAPPORTS D'APPRECIATION ET CONCERNANT LES AGENTS FINANCIERS ET LES DES PLANS DE CARRIÈRE CONCERNANT LES AGENTS CANDIDATS PROPOSÉS AU POSTE D'AGENT DU MINISTRE FINANCIERS ET LES CANDIDATS PROPOSÉS AU POSTE ET PRÉPARÉS PAR LES GESTIONNAIRES DE QUI ILS D'AGENT DU MINISTRE.

b) PEUT ÉTABLI ET PRÉSIDER UN COMITÉ DE SERVICE ÉTABLI EN VUE DE L'ETUDE PERIODIQUE ET SYSTEMATIQUE DES RAPPORTS D'APPRECIATION ET DES PLANS DE CARRIÈRE CONCERNANT LE PERSONNEL FINANCIER DE CE SERVICE.

DIRECTEUR DES SERVICES FINANCIERS DU

MINISTRE

7. DOIT JOUER LE RÔLE DE SECRÉTAIRE EXÉCUTIF DU COMITÉ MINISTRIEL ÉTABLI EN VUE DE L'ETUDE PERIODIQUE ET SYSTEMATIQUE DES RAPPORTS D'APPRECIATION ET DES PLANS DE CARRIÈRE CONCERNANT LES AGENTS FINANCIERS ET LES CANDIDATS PROPOSÉS AU POSTE D'AGENT DU MINISTRE FINANCIERS.

MINISTRE, AFIN DE DÉTERMINER LES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE.

REMARQUES

(L'ancien directeur du Personnel transmettait les propositions de nomination et des conseils professionnels en matière de recrutement aux ministres des finances et des ministères administratifs, mais ne participait pas à la sélection.)

SUPPLÉMENTSOUS-MINISTRE

LE SOUS-MINISTRE EST COMPTABLE AU MINISTRE DE L'ENVOIEMENT POUR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DU MINISTRE ET LE RESPECT DES COMPTES ÉTABLISSANT DE CE SERVICE DE PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS, TELLES QUE DÉTERMINÉES DANS LES STATUTS, RÉGLEMENTS ET AUTRES DIRECTIVES, AINSI QU'EN MATIÈRE DE CLARTÉ DES COMPTES, DE RESPONSABILITÉ ET DE CONTRÔLE FINANCIER, PAR L'ÉTABLISSEMENT, LE MAINTIEN ET L'UTILISATION DE SYSTÈMES D'ADMINISTRATION FINANCIÈRE.

SOUS-MINISTRE ADJOINT, PLANIFICATIONET FINANCES

8. DOIT SUPERVISER L'EXÉCUTION DE SES 8. DOIT SUPERVISER LA COMITÉ DE 8. DOIT DIRIGER LES ACTIVITÉS DE LA INSTRUCTIONS SUR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE PAR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DU MINISTRE EN DIRECTION DES SERVICES FINANCIERS DANS LA LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES FINANCES ET DES DONNANT DES INSTRUCTIONS SUR LES FONCTIONS DU COMITÉ DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE AU MINISTRE.

SOUS-MINISTRE ADJOINT PRINCIPAL OU SOUS-MINISTRE ADJOINT RESPONSABLE D'UN SERVICE

EN TANT QUE RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE PRINCIPAL D'UN SERVICE, DOIT RÉPONDRE AU SOUS-MINISTRE DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DE SON SERVICE Y COMPRENS LA PLANIFICATION, LE CONTRÔLE ET LA RESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE FINANCES ET DE SON OBLIGATION AUX EXIGENCES DU SERVICE, DU MINISTRE, DU PARLEMENT ET DES ORGANISMES CERTAINS CONFORMÉMENT AUX STATUTS, RÉGLEMENTS ET AUTRES DIRECTIVES.

DIRECTEUR CHARGÉ DE L'ADMINISTRATION D'UN SERVICECONSEILLER FINANCIER PRINCIPAL D'UN SERVICE

8. DOIT SUPERVISER LA MISE EN ŒUVRE DE 8. DOIT DIRIGER LES ACTIVITÉS DE SON PERSONNEL DANS LA MISE EN ŒUVRE DE L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE DANS SON SERVICE, SUJETTANT LES RÉGIONS DU MINISTRE ET EN DONNANT DES INSTRUCTIONS SUR LES FONCTIONS DU CONSEILLER FINANCIER PRINCIPAL DU SERVICE.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada;
Mr. Bruce Matthews, Partner, Thorne, Riddell & Co.,
Chartered Accountants, Member of Executive
Interchange;
Mr. E. F. McNamara, Director General, Audit Operations;

Mr. Robert Bromley, Partner, Price, Waterhouse & Co.,
Chartered Accountants, Member of Executive
Interchange.

From Environment Canada:

Mr. J. B. Seaborn, Deputy Minister;
Mr. W. E. Armstrong, Assistant Deputy Minister, Plan-
ning and Finance Service;
Mr. R. J. Kelly, Director, Departmental Financial
Services;
Mr. G. Vachon, Director General, Finance and Facilities
Directorate.

From the Treasury Board Secretariat:

Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Adminis-
tration Branch;
Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy
Evaluation.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada;
M. Bruce Matthews, associé, Thorne, Riddell & Co.,
comptables agréés, membre du programme de permu-
tation des cadres;
M. E. F. McNamara, directeur général, travaux de
vérification;
M. Robert Bromley, associé, Price, Waterhouse & Co.,
comptables agréés, membre du programme de permu-
tation des cadres.

D'Environnement Canada:

M. J. B. Seaborn, sous-ministre;
M. W. E. Armstrong, sous-ministre adjoint, service de la
planification et des finances;
M. R. J. Kelly, directeur, services financiers du
ministère;
M. G. Vachon, directeur général, direction générale des
finances et des installations.

Du secrétariat du Conseil du Trésor:

M. S. Mensforth, sous-secrétaire, division de l'adminis-
tration financière;
M. L. M. McGimpsey, directeur, évaluation de la politi-
que financière.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 64

Tuesday, June 1, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 64

Le mardi 1^{er} juin 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

GOVERNMENT
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session
Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la
trentième législature, 1974-1975-1976



STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 1, 1976
(78)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:05 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cafik, Crouse, Darling, Francis, Martin, Schumacher and Towers.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. Rhéal Chatelet, Deputy Auditor General. *From the Treasury Board Secretariat:* M. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation. *From Atomic Energy of Canada Limited:* Mr. J. S. Foster, President; Mr. E. Deslauriers, Treasurer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ending March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman called the following items from the Auditor General's Report 1975:

Paragraph 6.2—Atomic Energy of Canada Limited—Carrying values of prototype nuclear power stations in excess of estimates realizable value.

Paragraph 6.3—Atomic Energy of Canada Limited—Failure to accrue interest on loans from Canada.

The witnesses made statements and were questioned thereon.

And questioning continuing,

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following document is printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Answers to a list of questions previously supplied (See APPENDIX "IIII", Issue No. 60, May 18, 1976) to Atomic Energy of Canada Limited (See APPENDIX "QQQQ").

The following document tabled by Mr. Foster, President, Atomic Energy of Canada Limited, was filed as an exhibit:

Atomic Energy of Canada Limited, Annual Report 1974-75 (See EXHIBIT "L").

And questioning continuing,

At 12:26 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 1^{er} JUIN 1976
(78)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 05 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse, (président).

Membres du Comité présents: MM. Cafik, Crouse, Darling, Francis, Martin, Schumacher et Towers.

Témoins: Du bureau de l'Auditeur général: M. Rhéal Chatelet, sous-auditeur général. *Du Secrétariat du Conseil du trésor:* M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière. *D'Énergie atomique du Canada, Limitée:* M. J. S. Foster, président; M. E. Deslauriers, trésorier.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les comptes publics pour l'année financière se terminant le 31 mars 1975 et le rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le président met en délibération les postes suivants du rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Paragraphe 6.2—Énergie atomique du Canada, Limitée—Valeurs comptables de centrales nucléaires prototypes excédant les valeurs estimatives réalisables.

Paragraphe 6.3—Énergie atomique du Canada, Limitée—Défaut de comptabilisation de l'intérêt couru sur des emprunts obtenus du Canada.

Les témoins font des déclarations et sont interrogés.

L'interrogation se poursuit,

Conformément à une motion adoptée à une séance du 9 octobre 1974, le document suivant est joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Réponses à une liste de questions fournie au préalable (voir appendice «IIII», fascicule n° 60, le 18 mai 1976) à Énergie atomique du Canada, Limitée, (Voir appendice «QQQQ»).

Le document suivant déposé par M. Foster, président, Énergie atomique du Canada, Limitée, est versé au dossier:

Énergie atomique du Canada, Limitée, Rapport annuel de 1974-1975 (Voir PIÈCE «L»).

L'interrogation se poursuit,

A 12 h 26, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, June 1, 1976.

• 1106

[Text]

The Chairman: Order, gentlemen. Our quorum is 11; however, in our organizational meeting the Committee authorized the Chairman to hold meetings and to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present so long as there be at least four members present and that both government and opposition members are present, and we now qualify.

Our meeting today concerns Atomic Energy of Canada Limited and the items we are concerned with are:

6.2. *Atomic Energy of Canada Limited—Carrying values of prototype nuclear power stations in excess of estimated realizable value.*

and:

6.3. *Atomic Energy of Canada Limited—Failure to accrue interest on loans from Canada.*

I will first ask the Deputy Auditor General, Mr. Chatelain, and following him the President of Atomic Energy of Canada Limited, Mr. John Foster, to introduce their associates. Mr. Chatelain.

Mr. R. Chatelain (Deputy Auditor General): Mr. Chairman, with pleasure I would like to introduce Mr. W. A. Bradshaw, Assistant Auditor General, who is with our office under Executive Interchange. He is a partner of Touche, Ross and Company, Toronto, and accompanying Mr. Bradshaw is Mr. Aime Flaten, Audit Director with our office. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain. Now, Mr. Foster, would you introduce your associates please.

Mr. J. S. Foster (President, Atomic Energy of Canada Limited): Yes, Mr. Chairman, I would like to introduce our Treasurer, Mr. Ed. Deslauriers on my right and our manager of Accounting at head office, Mr. Harry Allen sitting next.

The Chairman: Thank you, Mr. Foster.

I will now call Paragraph 6.2. First we will have a statement from the Deputy Auditor General; following this there will be a statement by the President of Atomic Energy of Canada before we commence our questions.

6.2. *Atomic Energy of Canada Limited—Carrying values of prototype nuclear power stations in excess of estimated realizable value.*

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman.

My comments are very brief and they deal with both Paragraphs 6.2 and 6.3 because the subject matter is closely interrelated.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 1^{er} juin 1976

[Interpretation]

Le président: A l'ordre messieurs. Notre quorum exige onze présences; toutefois, dans notre réunion d'organisation, le Comité a autorisé le président à réunir les membres en assemblée et à recevoir et autoriser l'impression des témoignages sans le quorum, pourvu que quatre membres soient présents et que le gouvernement et l'opposition soient représentés et nous sommes maintenant dans l'ordre.

Notre séance d'aujourd'hui portera sur l'Énergie atomique du Canada, Limitée, et les articles que nous examinerons sont:

6.2 *Énergie atomique du Canada, Limitée—Valeurs comptables de centrales nucléaires prototypes excédant les valeurs estimatives réalisables.*

et:

6.3 *Énergie atomique du Canada, Limitée—Défaut de capitalisation de l'intérêt couru sur des emprunts obtenus du Canada.*

Je vais d'abord demander à l'auditeur général adjoint, M. Chatelain, puis au président de l'Énergie atomique du Canada, Limitée, M. John Foster, de présenter leurs associés. Monsieur Chatelain.

M. R. Chatelain (auditeur général adjoint): Monsieur le président, c'est avec plaisir que je présenterai M. W. A. Bradshaw, sous-adjoint à l'auditeur général, attaché à notre bureau au niveau des échanges administratifs. Il est un associé de Touche, Ross and Company, de Toronto, et avec lui se trouve M. Aime Flaten, vérificateur en chef de notre bureau. Merci.

Le président: Merci, monsieur Chatelain. Et maintenant, monsieur Foster, voulez-vous présenter vos associés, s'il vous plaît.

M. J. F. Foster (président, Énergie atomique du Canada, Limitée): Oui, monsieur le président, je suis heureux de présenter notre trésorier, M. Ed. Deslauriers, à ma droite, et notre directeur de la comptabilité centrale au bureau central, M. Harry Allen, qui se trouve à ses côtés.

Le président: Merci, monsieur Foster.

Je vais mettre en délibération le paragraphe 6.2. Nous entendrons d'abord la déclaration de l'auditeur général adjoint, qui sera suivie d'un exposé du président de l'Énergie atomique du Canada, avant de passer aux questions.

6.2 *Énergie atomique du Canada, Limitée—Valeurs comptables de centrales nucléaires prototypes excédant les valeurs estimatives réalisables.*

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président.

Je n'aurai que de brefs commentaires à faire et portant sur les paragraphes 6.2 et 6.3, car ces matières sont étroitement liées.

[Texte]

Douglas Point was Canada's first full scale prototype nuclear generating station. It was completed in 1967 in co-operation with Ontario Hydro. In the same year construction was started on the Gentilly I Station near Three Rivers, Quebec.

At March 31, 1968 the cost of Douglas Point, which had been financed by loans from Canada amounted to \$77 million including \$7.5 million of interest accrued during the period of construction. At that time design, engineering and commissioning costs of about \$15 million had been written off as incurred. For the years 1969-1974 operating losses, exclusive of interest and depreciation amounted to about \$2 to \$3 million per year. In 1975 revenue exceeded operating expenses by \$1 million. During 1973 the station's role was altered. In addition to producing electricity for Ontario Hydro it started producing steam for the Bruce heavy water plant.

The Gentilly I plant was capitalized in November 1970. The cost, financed by loans from Canada, amounted to \$90 million including \$8.5 million of accrued interest. The plant was shut down from November 1972 to December 1974 during the period of heavy water scarcity.

As of March 31, 1975 unrecorded interest accrued from the in-service dates on these two generating stations amounted to \$53 million, \$28 million for Douglas Point and \$25 million for Gentilly I.

In Section 5.7 of his report to the House of Commons the Auditor General listed the loans to Atomic Energy relating to these two generating stations as "Questionable Assets". It is uncertain as to whether the cost of these plants will be recovered in full from the proceeds of eventual sales. If these costs are not recovered, the Company will have to seek parliamentary appropriations. In the meantime, interest is accruing at the rate of approximately \$9 million per year without being recorded in the accounts of the Corporation.

We have referred to these matters in Paragraphs 6.2 and 6.3 of our report. Thank you, Mr. Chairman.

• 1110

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain. We will now have a statement from the President of Atomic Energy of Canada, Mr. Foster.

Mr. J. S. Foster (President, Atomic Energy of Canada Limited): Thank you, Mr. Chairman. In order to answer the questions that the Committee has with respect to Paragraphs 6.2 and 6.3 of the Auditor General's Report for 1975, it will be useful to recall the history and nature of the projects concerned.

In the mid-fifties it was decided that Canada should develop nuclear energy for the generation of electrical power. Necessary elements in the development were prototype power stations to demonstrate the systems that were envisaged for the purpose. The first of these was a 25 NWPDP (the letters stand for Nuclear Power Demonstration) station built near Chalk River, which went into operation in 1962. I will not take time to describe the administrative and financial arrangements between ourselves and Ontario Hydro in connection with that station because we are concerned today with the later demonstration plants, Douglas Point and Gentilly I.

[Interprétation]

Douglas Point a été l'emplacement du premier prototype canadien à grande échelle de centrale nucléaire. Il a été complété en 1967 en collaboration avec l'Hydro-Ontario. Au cours de la même année, on a commencé la construction de la centrale Gentilly I, près de Trois-Rivières, au Québec.

Le 31 mars 1968, le coût de Douglas Point, financé au moyen d'emprunts du Canada, s'élevait à 77 millions de dollars, y compris 7.5 millions de dollars d'intérêt couru durant la période de construction. A ce moment-là, les plans, les ouvrages de génie et les commissions représentaient environ 15 millions de dollars, radiés comme étant des frais encourus. Les pertes d'exploitation durant les années 1969-1974, sans compter l'intérêt et le dépréciation, s'élevaient de 2 à 3 millions de dollars par année. En 1975, les recettes dépassaient de 1 million de dollars les dépenses d'exploitation. Au cours de 1973, le rôle de la centrale a été changé; en plus de produire de l'électricité pour l'Hydro-Ontario, elle a commencé la production de vapeur pour l'usine d'eau lourde de Bruce.

L'usine Gentilly I a été capitalisée en novembre 1970. Le coût, financé au moyen d'emprunts du Canada, s'est élevé à 90 millions de dollars, y compris 8.5 millions de dollars d'intérêt couru. L'usine a été fermée de novembre 1972 à décembre 1974 à cause d'une pénurie d'eau lourde.

Au 31 mars 1975, l'intérêt couru non enregistré du service interne de ces deux centrales s'élevait à 53 millions de dollars, dont 28 millions de dollars pour Douglas Point et 25 millions de dollars pour Gentilly I.

Au paragraphe 5.7 de son rapport à la Chambre, l'auditeur général énumère les prêts consentis à l'Énergie atomique du Canada pour ces deux centrales comme «Éléments d'actif douteux». Il est incertain que le coût de ces centrales puisse être recouvré en entier de ventes éventuelles. S'il n'y a pas récupération de ces coûts, la compagnie devra solliciter du Parlement des affectations de crédits. En attendant, l'intérêt s'accroît de quelque \$9 millions par année, sans que cela soit inscrit aux comptes de la société.

Nous l'exposons aux paragraphes 6.2 et 6.3 de notre rapport. Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Chatelain. Nous allons maintenant entendre la déclaration du président de l'Énergie atomique du Canada, M. Foster.

M. J. S. Foster (président, Énergie atomique du Canada, Limitée): Merci, monsieur le président. Afin de répondre aux questions que le Comité désire poser en ce qui concerne les paragraphes 6.2 et 6.3 du rapport de l'auditeur général pour 1975, je crois utile de rappeler l'histoire et la nature des réalisations en cause.

C'est au milieu des années 1950 qu'il a été décidé que le Canada devrait développer l'énergie nucléaire pour la production d'électricité. Les éléments nécessaires pour ce développement étaient des centrales prototypes pouvant démontrer le bien-fondé des systèmes envisagés. La première de ces centrales a été le NPD (Nuclear Power Demonstration) de 25 MWe, construite près de Chalk river, qui est entrée en service en 1962. Je ne vais pas prolonger ma déclaration en décrivant les arrangements administratifs et financiers conclus à l'égard de cette centrale parce que nous nous occupons aujourd'hui de deux prototypes ultérieurs, Douglas Point et Gentilly I.

[Text]

Douglas Point est le plus ancien des deux puisqu'il est devenu opérationnel en 1967. Les arrangements administratifs et financiers pour la centrale Gentilly I ont été inspirés de ceux conclus pour Douglas Point. C'est pour quoi, une bonne partie de ce que j'ai à dire au sujet de Douglas Point s'appliquera également à Gentilly I.

Douglas Point a été construit pour compléter nos connaissances. Cette centrale n'a pas été construite essentiellement pour produire de l'électricité. Si, à cette époque, on avait voulu 200 mégawatts d'électricité, on aurait construit une centrale classique et on n'aurait pas construit Douglas Point.

La production de l'électricité a, cependant, été un atout nécessaire au but principal de cette centrale, qui était de nous renseigner. L'information recherchée, qui était de savoir dans quelle mesure la filière CANDU pourrait être employée à grande échelle, ne pouvait être obtenue que par la démonstration que cette filière était capable de produire de l'électricité. L'énergie électrique ainsi produite aurait de la valeur et si cette centrale prototype pouvait un jour devenir fiable, elle serait employée comme source d'énergie.

Il s'agit là d'un aspect ayant des conséquences importantes sur les arrangements administratifs et financiers conclus pour cette centrale. Je voudrais maintenant parler d'un second aspect. Lorsque, un jour, l'énergie nucléaire deviendrait une réalité commerciale, les centrales appartiendraient aux commissions hydroélectriques et elles seraient exploitées par elles. Une partie essentielle de la démonstration, par conséquent, était que Douglas Point soit interconnecté à un réseau de commission hydroélectrique et exploité par cette commission. La commission choisie, parce qu'elle était la plus importante au Canada et parce qu'elle était la première à nécessiter de l'énergie nucléaire a été l'Hydro Ontario. C'est à partir de ces considérations sous-jacentes que les arrangements administratifs et financiers conclus pour Douglas Point ont été élaborés.

J'ai sous la main l'entente relative à Douglas Point et je peux plus tard, si le Comité le désire, en lire des extraits appropriés mais, pour l'instant, je me propose simplement de citer un passage d'une causerie que j'ai donnée, en 1961, au sujet de nos engagements administratifs et financiers.

La première unité de Douglas Point est construite par l'EACL sur un site appartenant à Ontario Hydro et elle fournira son énergie au réseau sud de l'Hydro-Ontario. Cette centrale sera exploitée pour l'EACL par le personnel de la Commission électrique ontarienne. En fait, l'Hydro-Ontario s'est engagée à accepter toute l'énergie que Douglas Point pourrait produire et à la payer au même taux que l'énergie provenant des réseaux interconnectés. Lorsque cette centrale aura fait la preuve de son fonctionnement pratique comme centrale électrique, l'Hydro-Ontario proposera de l'acheter à l'EACL à un prix calculé pour que le coût de son énergie soit égal à celui d'une centrale contemporaine alimentée au charbon. Toute différence entre ce prix et le coût payé par l'EACL pour construire la centrale sera considérée comme une partie du coût du développement de l'énergie nucléaire au Canada.

En vertu des conditions originelles de l'entente, par suite de la nature prototype de la centrale et de l'obligation d'écouler toute énergie que la centrale pourrait produire l'Hydro-Ontario a acheté la plupart de l'énergie à un taux

[Interpretation]

Il s'agit là d'un aspect ayant des conséquences importantes sur les arrangements administratifs et financiers conclus pour cette centrale. Je voudrais maintenant parler d'un second aspect. Lorsque, un jour, l'énergie nucléaire deviendrait une réalité commerciale, les centrales appartiendraient aux commissions hydroélectriques et elles seraient exploitées par elles. Une partie essentielle de la démonstration, par conséquent, était que Douglas Point soit interconnecté à un réseau de commission hydroélectrique et exploité par cette commission. La commission choisie, parce qu'elle était la plus importante au Canada et parce qu'elle était la première à nécessiter de l'énergie nucléaire a été l'Hydro Ontario. C'est à partir de ces considérations sous-jacentes que les arrangements administratifs et financiers conclus pour Douglas Point ont été élaborés.

J'ai sous la main l'entente relative à Douglas Point et je peux plus tard, si le Comité le désire, en lire des extraits appropriés mais, pour l'instant, je me propose simplement de citer un passage d'une causerie que j'ai donnée, en 1961, au sujet de nos engagements administratifs et financiers.

La première unité de Douglas Point est construite par l'EACL sur un site appartenant à Ontario Hydro et elle fournira son énergie au réseau sud de l'Hydro-Ontario. Cette centrale sera exploitée pour l'EACL par le personnel de la Commission électrique ontarienne. En fait, l'Hydro-Ontario s'est engagée à accepter toute l'énergie que Douglas Point pourrait produire et à la payer au même taux que l'énergie provenant des réseaux interconnectés. Lorsque cette centrale aura fait la preuve de son fonctionnement pratique comme centrale électrique, l'Hydro-Ontario proposera de l'acheter à l'EACL à un prix calculé pour que le coût de son énergie soit égal à celui d'une centrale contemporaine alimentée au charbon. Toute différence entre ce prix et le coût payé par l'EACL pour construire la centrale sera considérée comme une partie du coût du développement de l'énergie nucléaire au Canada.

En vertu des conditions originelles de l'entente, par suite de la nature prototype de la centrale et de l'obligation d'écouler toute énergie que la centrale pourrait produire l'Hydro-Ontario a acheté la plupart de l'énergie à un taux

[Texte]

incremental replacement rate which is equal to the savings occurring to Hydro by receipt of the energy. That is, they did not pay for any of the capital costs of the plant, just what it would have cost them to get the same energy from one of their other stations, either hydro or conventional thermal.

• 1115

In 1972, in recognition of the fact that Douglas Point was becoming more dependable, the agreement was amended so that Hydro pays a rate that escalates with the cost of labour, material and coal at their Lakeview station. The total rate today is 12.6 mills per kilowatt hour. The annual capacity factors for Douglas Point are given in a table at the bottom of page 3. In 1968, the first full year of operation, it was 41.8 per cent. In 1969 there were several modifications to be made and it was only 20.7 per cent. It has gradually improved since that time, 1970, 45 per cent; 1971, 53 per cent. In 1972 it only operated part time because we were in a period of heavy water shortage starting up the Pickering station and we moved the water from Douglas Point over to Gentilly to start up that unit. In 1973, about 57 per cent; in 1974, 63 per cent; and 1975, approximately 71 per cent.

Since 1972 Douglas Point has been supplying steam to the Bruce Heavy Water Plant as well as generating electrical power.

It is worth pointing out at this point that the design of the Pickering units was based to an important degree on the design and construction experience at Douglas Point. Much of the operating success of Pickering can be attributed to this experience. Douglas Point, however, has not finished its demonstration role. Information regarding the long-term performance of elements in the plant is essential for the improved operation and design of subsequent plants. In addition, we contemplate performing major trial runs with advanced types of fuel in Douglas Point and probably also in Gentilly 1. This has already been broached in a tentative way with Ontario Hydro. Under proper arrangements they would be receptive to such demonstration even if they were by then owners of the plant.

On one or two occasions purchase of the plant by Ontario Hydro has been explored by both parties but it was apparent that any offer would be unproductive so none has been made. However, the value of the plant as an energy producer is appreciating with the passage of time as the cost of alternative energy sources escalates.

The administrative and financial arrangements between AECL and Hydro-Quebec with respect to Gentilly 1 are very similar to the arrangements in the original Douglas Point agreement. Gentilly 1 was in operation during 1971 and 1972 but since then has been undergoing major modifications and is only now being recommissioned. Because of the large hydro-electric capacity of the Hydro-Quebec system, the incremental replacement rate for energy is only a few mills per kilowatt hour.

Now, perhaps with that general background we can turn to the questions on paragraph 6.2 that the Committee has asked.

[Interprétation]

grandissant égal aux économies faites par la Commission en recevant cette énergie. Autrement dit, la Commission n'a pas payé de frais d'établissement, seulement ce qu'il lui en aurait coûté pour la même quantité d'énergie provenant d'une autre station ou d'une centrale thermique ordinaire.

En 1972, en reconnaissance du fait que Douglas Point devenait de plus en plus fiable, l'entente a été modifiée afin que l'Hydro-Ontario paye un taux qui soit majoré en fonction du coût de la main-d'œuvre, des matériaux et du charbon à la station de Lakeview, et qui est aujourd'hui de 12.6 mills par kilowatt-heure. Les facteurs de capacité annuelle pour Douglas Point sont donnés au bas de la page 3. En 1968, première année entière d'opération, le taux était de 41.8 p. 100; en 1969, diverses modifications l'ont réduit à 20.7 p. 100. Le taux s'est élevé régulièrement depuis: à 45 p. 100, en 1970; 53 p. 100, en 1971; et, en 1972, alors que l'usine n'a fonctionné que temporairement à cause de la pénurie d'eau lourde, par suite de l'établissement de la centrale de Pickering et nous avons transporté l'eau de Douglas Point à Gentilly pour mettre cette centrale en marche. En 1973, le taux était d'environ 57 p. 100; en 1974, de 63 p. 100; et en 1975, de 71 p. 100 environ.

Depuis 1972, Douglas Point a fourni de la vapeur à l'usine d'eau lourde de Bruce ainsi que de l'énergie électrique.

Je dois faire remarquer que la conception des unités de Pickering a bénéficié dans une large mesure de la conception et de l'expérience acquise dans la construction de Douglas Point. Une grande partie de la performance réussie de Pickering est attribuable à cette expérience. Douglas Point, cependant, n'a pas terminé son rôle de démonstration. Les informations concernant la performance à long terme des éléments de cette centrale sont essentielles pour la conception et le fonctionnement améliorés des centrales subséquentes. De plus, nous nous promettons d'effectuer d'importants essais avec des types avancés de combustible à Douglas Point et probablement aussi à Gentilly 1. Ceci a déjà été discuté provisoirement avec l'Hydro-Ontario, et en vertu d'un arrangement approprié, il semble que cette commission, même si elle devenait propriétaire de la centrale, permettrait de faire ces essais.

En une ou deux occasions, l'achat de Douglas Point par l'Hydro-Ontario a été envisagé par les deux parties mais il s'est avéré que toute offre serait improductive, et c'est pourquoi aucune n'a été présentée. Cependant, la valeur de la centrale comme producteur d'énergie augmente avec le temps, à mesure que le coût des autres sources d'énergie augmente.

Les arrangements administratifs et financiers conclus entre l'EAEL et l'Hydro-Québec en ce qui concerne Gentilly 1 sont très semblables aux arrangements originaux conclus pour Douglas Point. Gentilly 1 a fonctionné en 1971 et 1972 mais, depuis lors, il a subi d'importantes modifications et ce n'est que maintenant qu'il est remis en service. Par suite de la grande capacité hydroélectrique de l'Hydro-Québec, le taux de remplacement de l'énergie n'est que de quelques mills par kilowatt-heure.

Peut-être qu'à partir de cette toile de fond nous pouvons répondre aux questions relatives au paragraphe 6.2.

[Text]

The first one: what are the probabilities of Ontario Hydro and Quebec Hydro purchasing the respective prototype nuclear power stations within the next five years? We think there is a good probability that Douglas Point will be sold to Ontario Hydro within five years but there is only a low probability that Gentilly 1 will be sold to Hydro-Quebec in five years.

The second one: what is the probability of recovering the full cost of the prototype nuclear power station from the proceeds from sales? It is difficult to estimate what may be realized from these plants. In general we can say that the value of Douglas Point has been appreciating because of improving performance and the increasing costs of alternative energy sources, in particular that of fossil-fuelled plants belonging to Ontario Hydro which would be used in calculating any purchase price offer.

Mr. Martin: Mr. Chairman, if I may just interrupt for a moment on a point of order.

The Chairman: Mr. Martin.

Mr. Martin: I gather we are now addressing questions that have been placed before the corporation by our research assistant. I am wondering if in the past we have not satisfied ourselves to have the answers to these questions come in some sort of written form. In other words, I am concerned that we may take up another half hour of the Committee's time in hearing responses to questions that I think are of interest, but some of us may have other questions we would like to be able to put forward as well.

The Chairman: These are questions, I understand, Mr. Martin, that were forwarded by our research assistant to the President of Atomic Energy. Is this not correct, Mr. Foster?

Mr. Foster: Yes, that is so, Mr. Chairman.

The Chairman: You are suggesting that rather than have them put into the record, they be deferred for the moment?

Mr. Martin: I presume the research assistant has been doing this in the past. We have had some sort of format which as not involved hearing a detailed response that would take up the time of the Committee, in other words, that would cut into the question time. I am just wondering what we are doing differently today, or why we are doing it differently.

Mr. Schumacher: I wonder whether we could have agreement that these just be attached to our *Minutes* so that they will become a permanent record. We all have copies and are aware of the answers. Then maybe if we have supplemental questions to these...

The Chairman: All right, is that agreed then? We could defer your response to these questions since they have been circulated to the members present. They have not been circulated?

Mr. Schumacher: Yes, I have a copy.

An hon. Member: We just got them. We have them here.

[Interpretation]

Voici la première de ces questions: quelles sont les probabilités que l'Hydro-Ontario et l'Hydro-Québec achètent chacune une centrale nucléaire prototype au cours des cinq prochaines années? Nous pensons qu'il existe une bonne probabilité que Douglas Point soit vendue à l'Hydro-Ontario d'ici cinq ans. Il n'y a qu'une faible possibilité que Gentilly 1 soit vendue à l'Hydro-Québec dans cinq ans.

La deuxième question est celle-ci: quelles sont les possibilités de recouvrer tous les frais des centrales nucléaires prototypes grâce au produit des ventes? Il est difficile d'estimer ce que ces centrales peuvent rapporter. En général, nous pouvons dire que la valeur de Douglas Point a augmenté par suite de sa performance améliorée et par suite des coûts accrus des autres sources énergétiques, en particulier celles des centrales alimentées par des combustibles fossiles qui appartiennent à l'Hydro-Ontario et que l'on utiliserait pour calculer n'importe quelle offre de prix d'achat.

M. Martin: Monsieur le président, me permettez-vous d'interrompre un moment sur un rappel au Règlement.

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: Je suppose que ces questions ont été adressées à la société par notre aide à la recherche. Je me demande si nous n'avions pas pour coutume, dans le passé, de recevoir ces réponses par écrit. C'est-à-dire que nous pouvons encore absorber une demi-heure du temps du Comité à écouter des réponses à des questions certainement intéressantes, mais certains d'entre nous ont d'autres questions à poser également.

Le président: Si j'ai bien compris, monsieur Martin, notre adjoint à la recherche a fait parvenir ces questions au président de l'Énergie atomique du Canada. Est-ce exact, monsieur Foster?

M. Foster: Oui, c'est exact, monsieur le président.

Le président: Vous proposez donc que ces réponses soient reportées à plus tard, plutôt que de les inscrire au compte rendu d'aujourd'hui, n'est-ce pas?

M. Martin: Je suppose que l'adjoint à la recherche a procédé de cette façon dans le passé. Nous avions mis au point une formule nous évitant d'entendre les réponses détaillées approtées à nos questions. En d'autres termes, il s'agit d'une question de temps. Je me demande si nous procédons de façon différente aujourd'hui et, si oui, pourquoi?

M. Schumacher: Je me demande si l'on ne pourrait pas proposer que ces réponses soient annexées au procès-verbal afin qu'elles fassent partie des dossiers permanents. Nous avons tous reçu des exemplaires des réponses. Ensuite, s'il y a des questions supplémentaires à ce sujet...

Le président: Très bien, êtes-vous d'accord? Nous pourrions donc dispenser le président de répondre à ces questions puisque les membres du Comité en ont tous reçu un exemplaire. Les exemplaires n'ont pas été distribués?

M. Schumacher: Oui, j'en ai reçu un exemplaire.

Une voix: Nous en avons reçu. Nous les avons devant nous.

[Texte]

The Chairman: Both the questions and the responses. These could be agreement be attached as an appendix to our *Minutes of Proceedings* for today to save the time of the Committee. Is that agreed?

Mr. Foster: Certainly, Mr. Chairman.

The Chairman: Is that agreeable, gentlemen, that pages 5, 6 and 7 of the response from Mr. Foster be attached as an appendix to our *Minutes of Proceedings* for today? Agreed? That will save time, Mr. Foster.

Mr. Darling: Mr. Chairman, are all the questions in the material we have been provided with answered by Mr. Foster, then?

The Chairman: No, there is only a list of five questions and responses.

Mr. Darling: And he has answered four, that is what I meant.

The Chairman: So we will open the meeting for questions of a broader scope than those that have been responded to. Is that acceptable, Mr. Foster?

Mr. Foster: If I may, Mr. Chairman, answers are provided to the eight questions we received. The ninth question was a request for our annual report from last year. I was prepared to answer the first five myself, and our Treasurer was going to reply to the next three; but they are all answered.

The Chairman: They are all answered here. Instead of having the first five—I am sorry, gentlemen, I notice there are three others; so the eight responses will be attached as an appendix to our *Minutes of Proceedings* today. Is that acceptable? Is that agreed?

Mr. Cafik: I just want to add one caveat—and I do not want to pursue it at the present moment—and that is the whole technique of approaching this through the research bureau. It is something that I would like to raise at our next steering committee meeting. I do not think we need to deal with it at the present moment. I have some questions with respect to this procedure.

The Chairman: Thank you, Mr. Cafik.

Gentlemen, we have paragraph 6.2 and paragraph 6.3. They are similar, and I noticed in the response prepared by the Deputy Auditor General, Mr. Chatelain, that he dealt with both as did Mr. Foster in his statement. So we will open the meeting for questions on both 6.2 and 6.3 and deal with them until the adjournment of our meeting.

My first questioner is Mr. Darling, followed by Mr. Martin. Mr. Darling.

Mr. Darling: Thank you, Mr. Chairman. Mr. Foster has answers which will be recorded on the eight questions. In those answers, I note that Ontario Hydro has an agreement under which you say they may purchase the plant in question within five years and the interest is still outstanding and therefore is not charged to them. I am wondering whether they would not be just as far ahead just to keep going the way they are without having to purchase it and just pay for the cost of the energy that they are taking

[Interprétation]

Le président: Les questions et les réponses. Si vous êtes d'accord, nous pourrions annexer ces deux documents aux *Procès-verbaux et témoignages* d'aujourd'hui afin de gagner du temps.

M. Foster: Certainement, monsieur le président.

Le président: Messieurs, êtes-vous d'accord pour qu'on imprime en appendice à nos *Procès-verbaux et témoignages* d'aujourd'hui les réponses aux pages 6, 7, 8 et 9 du document qui vous a été distribué par M. Foster? Cela nous permettra de gagner du temps, monsieur Foster.

M. Darling: Monsieur le président, M. Foster a-t-il répondu à toutes les questions qui lui avaient été adressées?

Le président: Non, il n'y a qu'une liste de cinq questions et de cinq réponses.

M. Darling: C'est ce que je voulais dire; il n'a répondu qu'à quatre questions.

Le président: Nous discuterons maintenant de questions beaucoup plus générales que celles contenues dans le document qui nous a été distribué. Êtes-vous d'accord, monsieur Foster?

M. Foster: Avec votre permission, monsieur le président, je tiens à souligner que nous avons répondu aux huit questions qui nous avaient été envoyées. La neuvième question nous demandait de fournir un exemplaire de notre rapport annuel de l'année dernière. J'étais prêt à répondre aux cinq premières questions moi-même, et notre trésorier allait répondre aux trois autres; de toute façon, nous avons répondu à toutes les questions.

Le président: En effet, toutes les réponses se trouvent dans ce document. Je m'excuse, messieurs, j'avais cru qu'il n'y avait que cinq réponses, mais je constate qu'il y en a trois autres; les huit réponses seront donc imprimées en appendice aux *Procès-verbaux et témoignages* d'aujourd'hui. Cela vous semble-t-il acceptable? Êtes-vous d'accord?

M. Cafik: Je tiens à exprimer une réserve à ce propos; cependant, je ne veux pas m'étendre là-dessus en ce moment. Le fait que le bureau de recherche transmet des questions aux organismes concernés me préoccupe quelque peu. Je voudrais en parler lors de la prochaine séance du comité directeur. Je ne crois pas qu'il soit nécessaire d'en parler ce matin. J'ai quelques questions à poser au sujet de cette façon de procéder.

Le président: Merci, monsieur Cafik.

Messieurs, passons à l'étude des paragraphes 6.2 et 6.3. Ces deux paragraphes sont assez semblables et j'ai constaté que la réponse de l'auditeur général adjoint, M. Chatelain, englobait les deux paragraphes, tout comme la réponse de M. Foster d'ailleurs. Les membres du Comité pourront donc poser des questions au sujet des paragraphes 6.2 et 6.3 jusqu'à l'ajournement de cette séance.

Tout d'abord, la parole est à M. Darling, suivi de M. Martin. Monsieur Darling.

M. Darling: Merci, monsieur le président. M. Foster nous a fourni huit réponses qui passeront au compte rendu. Dans ces réponses, j'ai remarqué que l'Hydro-Ontario avait conclu une entente selon laquelle elle peut acheter la centrale en question dans un délai de cinq ans, sans qu'elle ait à rembourser les intérêts échus. Je me demande s'il ne serait pas plus rentable pour elle de poursuivre ainsi plutôt que d'acheter cette centrale, car elle n'a qu'à payer l'énergie achetée, sans se soucier des taux d'intérêt. En d'autres

[Text]

and not be saddled with any interest rates at all. In other words, is it going to be to their advantage ever to buy it?

The Chairman: Mr. Foster.

• 1125

Mr. Foster: Yes, in this way, that at the present time Douglas Point is rather an anomaly on that site: it is owned by AECL, but they own everything else on the site. They own the land, they own the Bruce Generating Station, the Bruce Heavy Water Plant and they are planning to build a second generating station on the same site. It would be a convenience for them to own everything outright that is on that site.

It would be in their financial interest to make an investment which they felt would be self-liquidating. They will offer to buy it for a price that is calculated to make the energy from that plant cost the same as energy from their Lakeview station, for instance. From a financial point of view it is just a question of making the investment and then getting what they think would be a fair return on that investment.

The Chairman: Mr. Darling.

Mr. Darling: Again, as a rural member I am coming back to that old rural statement—and I have used it before—why buy a cow when you can get your milk for nothing? Terms could be arranged where they could be purchasing without any great initial outlay of capital, only at so much a year. Is this correct?

Mr. Foster: We have not thought that far ahead. There is an example of that kind of purchase which you mention; the Bruce Heavy Water plant was built on that basis. But it is premature to think how Ontario Hydro might purchase this plant from AECL. They are not getting the milk for nothing at the present time.

Mr. Darling: Oh no, no.

Mr. Foster: It is a question of the balance between an investment and the return that they would expect to make on that plant.

Mr. Darling: But they are the logical ones who would be buying it some day, Ontario Hydro.

Mr. Foster: They are the only ones who would buy it, yes.

Mr. Darling: In the initial agreement there was that offer-to-purchase clause put in but with no figure.

Mr. Foster: That is right. There was provision for them to make an offer; there are even ground rules as to how the offer should be made, that is that it may be related to a contemporary plant that they own and the operating costs of such a plant in calculating the value. That was all contemplated at the time.

Mr. Darling: The Auditor General's remarks that this interest is building up, which includes capital and interest outstanding, is \$1 billion.

[Interpretation]

termes, est-il vraiment à son avantage d'acheter cette centrale?

Le président: Monsieur Foster.

M. Foster: Oui, à l'heure actuelle, la centrale à Douglas Point est plutôt une anomalie: en effet, l'EACL est propriétaire de la centrale, tandis que l'Hydro-Ontario est propriétaire du reste des installations à cet endroit. L'Hydro-Ontario est propriétaire du terrain, propriétaire de la centrale électrique de Bruce, de l'usine d'eau lourde de Bruce et elle prévoit construire une deuxième centrale électrique au même endroit. Il lui serait avantageux d'être propriétaire de toutes les installations à cet endroit.

Il lui serait financièrement avantageux de faire un investissement dont le produit, d'après elle, s'autofinancerait. Elle offrira d'acheter la centrale à un prix calculé de manière que l'électricité provenant de cette centrale coûte autant que l'électricité provenant de la centrale de Lakeview, par exemple. D'un point de vue financier, il lui faut pouvoir faire un investissement rentable.

Le président: Monsieur Darling.

M. Darling: En ma qualité de député d'une circonscription rurale, j'en reviens à ce bon vieux dicton campagnard dont je me suis souvent servi, pourquoi acheter une vache lorsque l'on obtient son lait gratuitement? On pourrait prendre des dispositions permettant à cette compagnie d'acheter la centrale, non en investissant de grands capitaux dès le début, mais à tempérament, en versements annuels. Cela est-il exact?

M. Foster: Voyez-vous, notre pensée ne s'est pas étendue jusque-là. Il existe un exemple du genre d'achat que vous mentionnez; l'usine d'eau lourde de Bruce a été construite sur cette base. Il serait toutefois prématuré de penser à la manière dont l'Hydro-Ontario pourrait acheter cette centrale à l'EACL. En effet, elle est loin d'obtenir le lait gratuitement pour l'instant.

M. Darling: Ah, bien sûr, bien sûr.

M. Foster: Il lui faut équilibrer l'investissement et les rentrées qui proviendraient de cette centrale.

M. Darling: Mais l'Hydro-Ontario est l'acheteur logique de cette centrale.

M. Foster: C'est la seule société qui serait susceptible de l'acheter, en effet.

M. Darling: L'accord initial comprenait une clause d'offre d'achat qui n'était toutefois qualifiée par aucun chiffre.

M. Foster: C'est exact. Il existait une disposition lui permettant de faire une offre; il existe même des règles fondamentales quant à la manière d'effectuer cette offre, à savoir que cette offre peut être liée aux coûts d'exploitation d'une centrale moderne qu'elle exploite en vue de calculer la valeur d'achat de notre centrale. Tout cela a été prévu à l'époque.

M. Darling: L'auditeur général note que cet intérêt s'accumule, et que si l'on tient compte du capital et de l'intérêt non payé, il est d'un milliard de dollars.

[Texte]

Mr. Foster: It is \$100 million approximately.

Mr. Darling: Well, it says here:

... outstanding principal and accrued interest recorded in the accounts of the Company amounted to \$1,002 million ...

How are you going to recover those costs on a sale?

Mr. Foster: Oh, that is for all loans.

Mr. Darling: Yes.

Mr. Foster: On Douglas Point it is about \$100 million, the \$77 million original loans plus the \$28 million accrued interest.

Mr. Darling: But the Commission has \$1,002 million invested over-all.

Mr. Foster: Yes, that is right.

Mr. Darling: Then how is this going to be recovered by the sale of the plant and by the sale of the process to—well, let us take our friends in India, for instance, or former friends?

Mr. Foster: There are various arrangements on these loans and investments—I might ask my Treasurer to help me out here time to time—for instance, we have an investment of \$190 million in the Nelson River transmission facilities. That is being repaid over a 50-year term or it can be liquidated by Manitoba Hydro deciding to pay for it at an earlier date. Some of these are simply loans to Quebec Hydro and the New Brunswick Power Commission to be repaid over 20 years. Some of this amount would be our own investment in our own facilities such as the heavy water plants so it is a mixture of arrangements; some of it will be repaid by utilities and some will be repaid out of earnings from our own facilities.

Mr. Darling: Now, the sale of the CANDU: does this come under your jurisdiction, on a worldwide basis?

Mr. Foster: Yes it does.

Mr. Darling: For instance, the agreements that have been made and so on. We are well aware that, in a power-starved world, this CANDU plant is probably one of the best—in your view, probably the best. Correct?

Mr. Foster: Yes.

Mr. Darling: I had the privilege of being in Brussels last week at a NATO meeting. Of course, that was military, but other committees sat as well; and some of the other countries were talking about nuclear power stations and so on, and no mention was made of Canada. The British were talking and it was brought to their attention, forcibly, by our delegation that we did have a system which was pretty damn good; and they said, "Well, yes," and they agreed to this. So, are we doing a good enough selling job and—I should qualify that—to the right people?

[Interprétation]

M. Foster: Il est d'environ \$100 millions.

M. Darling: Eh bien, on lit ici:

... le capital non remboursé et l'intérêt couru inscrits dans les livres de la société s'élevaient à \$1,002 millions ...

Comment allez-vous récupérer ces coûts lors d'une vente?

M. Foster: Ah, mais ce chiffre s'applique à l'ensemble des prêts.

M. Darling: Oui.

M. Foster: A Douglas Point, la valeur est d'environ \$100 millions, soit les \$77 millions des prêts originaux plus les \$28 millions d'intérêt couru.

M. Darling: Mais la Commission a investi \$1,002 millions en tout.

M. Foster: Oui, cela est exact.

M. Darling: Comment donc compte-t-on récupérer cet argent lors de la vente de la centrale et de la vente du produit à ... nos amis de l'Inde, par exemple, ou devrais-je dire nos ex-amis?

M. Foster: Il existe diverses ententes au sujet de ces prêts et de ces investissements; mon trésorier pourrait peut-être m'aider à répondre à certaines de ces questions; par exemple, nous avons un investissement de \$190 millions dans les installations de transmission du fleuve Nelson. Cela sera remboursé en 50 ans ou peut-être liquidé par la Manitoba Hydro si cette compagnie décide de verser la somme plus tôt. Certains de ces chiffres constituent simplement des prêts, remboursables en 20 ans, à l'Hydro-Québec et à la Commission d'électricité du Nouveau-Brunswick. Une partie de ce montant constitue notre investissement dans nos propres installations, telles que les usines d'eau lourde; il s'ensuit qu'il s'agit d'un mélange de dispositions; une partie de cet investissement sera remboursée par les installations, et une autre partie sera remboursée par l'entremise des recettes provenant de nos propres installations.

M. Darling: Venons-en maintenant à la vente du réacteur CANDU: cela tombe-t-il dans votre attribution, à l'échelle mondiale?

M. Foster: Oui.

M. Darling: Par exemple, au sujet des accords conclus et ainsi de suite, nous savons bien que dans un monde assoiffé de pouvoir, cette centrale CANDU est probablement une des meilleures, sinon la meilleure à votre avis. Cela est-il exact?

M. Foster: Oui.

M. Darling: J'ai eu le privilège d'assister à une réunion de l'OTAN à Bruxelles la semaine dernière. Bien sûr, il s'agissait de questions d'ordre militaire, mais il y a eu également des réunions d'autres commissions; certains des autres pays traitaient des centrales nucléaires, et ainsi de suite, et personne n'a parlé du Canada. Les Britanniques avaient la parole lorsque notre délégation leur a signalé, de manière plutôt véhémement, que nous avions un excellent système; ils ont été obligés d'en convenir. Je me demande donc si nous faisons un effort de vente adéquat et, je devrais peut-être le préciser, auprès de bons clients éventuels?

[Text]

Mr. Foster: Yes, we think so. Our selling job has to be related, of course, to our capability to supply; but in an environment like that, it is not the first time we have encountered this. These other major countries talk about the type of plant they are building and obviously do not make mention of CANDU unless they are reminded.

Mr. Darling: I do not know just how to phrase this. Your customers have included Korea and Argentina and India but how about some other types of customers to sell it to? In other words, they are not so high up the scale of approval, to put it charitably, if you know what I mean. I mean, Parliament and the people of Canada are screaming their heads off that your customers are unreliable, to say the least, and that includes Indian now.

Mr. Foster: Yes.

Mr. Cafik: Mr. Chairman, this is just a modest point, and I do not want to intervene, but it seems to me that again we are getting into an area that is not directly related to public accounts.

Mr. Darling: Right, and I apologize for that; but this was brought to my attention. I just felt that we have a wonderful setup and that we should be selling it, and that we should be selling it to the proper people, the people who will use it correctly and who will be able to pay for it.

The Chairman: I think the point that was raised by Mr. Cafik is important.

Mr. Foster: May I just say, Mr. Chairman, that I would like to answer that kind of question at the right opportunity. Maybe we can get together after the meeting.

The Chairman: Thank you, Mr. Darling.

Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, through you to Mr. Foster, I appreciate having a copy of the annual report distributed this morning. It is very helpful to our discussion at hand.

I note that in terms of assets your corporation is now in the billion dollar class. Your assets total a little in excess of \$1 billion; and you generate revenues of some \$68 million and incur expenditures of some \$144 million, with the difference of about \$86 million being made up out of the public purse. I think that this would clearly designate you, in Canadian terms, as being a good-sized or large corporation.

With that in mind, Mr. Foster, I go back to the page where the directors and officers are listed, and note that we have four vice-presidents for various functions. But I also note the absence of a vice-president, finance. Why is there not a position of vice-president of finance in this large corporation?

Mr. Foster: It is a matter of title. The position happens to be called "Treasurer", rather than vice-president of finance.

[Interpretation]

M. Foster: Oui, c'est du moins ce que nous pensons. Notre effort doit, bien sûr, être lié à notre aptitude à fournir le produit; mais dans une situation comme celle-ci, ce n'est pas la première fois que nous ayons fait face à ce problème. Les autres grands pays parlent de la centrale qu'ils construisent et ne mentionnent évidemment pas le CANDU à moins qu'on ne le leur rappelle.

M. Darling: Je ne sais pas trop comment formuler ceci. Vous comptez, au nombre de vos clients, la Corée, l'Argentine et l'Inde, mais je me demande si vous ne pourriez pas vous orienter vers d'autres genres de clients? Autrement dit, il ne s'agit pas vraiment de clients dont il est facile d'approuver le choix, pour dire les choses gentiment. Vous me comprenez? Enfin, le Parlement et les habitants du Canada vous crient à tue-tête que vos clients ne sont pas dignes de confiance, et cela touche également l'Inde, maintenant.

M. Foster: Oui.

M. Cafik: Monsieur le président, il s'agit simplement d'un léger rappel; je ne veux pas intervenir, mais il me semble que nous nous lançons encore une fois dans un domaine qui n'a rien à voir avec les comptes publics.

M. Darling: C'est vrai, et je vous prie de m'en excuser, mais cela avait été porté à mon attention. Je pense simplement que nous disposons d'un merveilleux système que nous devrions vendre et vendre surtout aux acheteurs qui conviennent, c'est-à-dire aux pays qui s'en servent correctement et seront capables d'en acquitter le prix.

Le président: Je pense que l'observation de M. Cafik était pertinente.

M. Foster: J'aimerais simplement dire, monsieur le président, que je voudrais bien répondre à cette question lorsque l'occasion s'en présentera. Nous pourrions peut-être nous rencontrer après la réunion.

Le président: Merci, monsieur Darling.

Monsieur Martin.

M. Martin: Monsieur le président, j'aimerais signaler à M. Foster que je suis sensible au fait qu'il ait distribué des exemplaires du rapport annuel ce matin. Cela nous aidera beaucoup en vue de cette discussion.

Je remarque que du point de vue de l'avoir, votre société a maintenant atteint la catégorie des sociétés d'un milliard de dollars. Votre actif dépasse légèrement \$1 milliard; vous produisez des recettes d'environ \$68 millions et engagez des dépenses d'environ \$144 millions, la différence de \$86 millions de dollars étant comblée par le fonds publics. Je pense que cela fait clairement de vous, sur le plan canadien, une grande société.

Cela dit, monsieur Foster, je me reporte à la page qui contient la liste des directeurs et administrateurs et je note que vous avez quatre vice-présidents qui remplissent diverses fonctions. Je remarque également, toutefois, l'absence d'un vice-président des finances. Pourquoi n'existe-t-il pas de poste de vice-président des finances dans cette grande société?

M. Foster: C'est une simple question de titre. La personne qui occupe ce poste s'appelle le «trésorier» plutôt que le vice-président des finances.

[Texte]

• 1135

Mr. Martin: Are you saying that the treasurer of the corporation carries out exactly the same roles as a vice-president, finance, would in a normally-accepted type of corporation, where usually they have a vice-president, finance, and a treasurer?

Mr. Foster: Yes.

Mr. Martin: In this case the treasurer is carrying the two roles?

Mr. Foster: Yes, he has full responsibility for the financial operations of the company.

Mr. Martin: Is the treasurer part and parcel of your senior executive committees? Whenever they meet, is the treasurer a formal part of that executive committee?

Mr. Foster: He attends the board meetings and is a member of the senior management committee.

Mr. Martin: Does he attend the board meetings with voice?

Mr. Foster: Oh, yes, very definitely, and he reports to each of these meetings. He is not a member of the board, but he attends and reports to the board and is in full attendance throughout the whole of the board meetings.

Mr. Martin: Is he, as treasurer responsible for the implementation of all financial management controls within the corporation?

Mr. Foster: Yes.

Mr. Martin: Mr. Deslauriers, you are the treasurer, is that right?

Mr. E. Deslauriers (C.A., Treasurer, Atomic Energy of Canada Limited): Yes.

Mr. Martin: May I ask you a couple of questions in that area?

Do you originate the various accounting financial control policies that will be used in the corporation, and do you insist that the vice-presidents in other areas follow these guidelines you set forth?

Mr. Deslauriers: I implement the policies, and I communicate continuously with other vice-presidents so that these financial policies are implemented.

Mr. Martin: Are you satisfied that in your position as treasurer you are able to use the necessary clout that, from time to time, senior financial officers must use in corporations to ensure that their policies are being adopted?

Mr. Deslauriers: I could use that kind of—what did you call it?

Mr. Martin: Clout, not gout.

Mr. Deslauriers: I could use that kind of clout versus the president who is chief operating officer.

Mr. Martin: But as treasurer you feel you have all the mandate you require to do anything you need to do, reasonably, within the area of financial management controls?

[Interprétation]

M. Martin: Vous voulez dire que le trésorier de la société assume exactement les mêmes fonctions qu'assumerait normalement un vice-président des finances dans une société ordinaire où l'on a d'habitude un vice-président des finances ainsi qu'un trésorier?

M. Foster: Oui.

M. Martin: Dans ce cas, le trésorier se charge des deux fonctions?

M. Foster: Oui, il est entièrement responsable des opérations financières de la société.

M. Martin: Le trésorier fait-il intégralement partie de vos comités de haute direction? Lorsque ces derniers se réunissent, le trésorier fait-il officiellement partie des réunions?

M. Foster: Il est présent aux réunions du conseil d'administration et il est membre du comité de la haute direction.

M. Martin: A-t-il droit de vote aux réunions du conseil d'administration?

M. Foster: Oh, oui, certainement, et il présente un rapport lors de chaque réunion. Il n'est pas membre du conseil, mais il participe à chaque réunion et présente un rapport au conseil; il est toujours présent lors des réunions du conseil d'administration.

M. Martin: En sa qualité de trésorier, est-il responsable de la mise en application de toutes les mesures de contrôle gestionnel des finances au sein de la société?

M. Foster: Oui.

M. Martin: Monsieur Deslauriers, vous êtes le trésorier, n'est-ce pas?

M. Deslauriers (C.A., trésorier, Énergie atomique du Canada Limitée): Oui.

M. Martin: Permettez-moi de vous poser une ou deux questions à ce sujet.

Est-ce de vous qu'émanent les diverses politiques de contrôle financier comptable dont se sert la société, et insistez-vous pour que les vice-présidents des autres secteurs suivent les principes directeurs que vous établissez?

M. Deslauriers: Je me charge de la mise en application de ces politiques et je suis constamment en contact avec les autres vice-présidents afin que ces politiques financières soient mises en application.

M. Martin: Trouvez-vous qu'en votre qualité de trésorier il vous est facile de vous servir du fameux gourdin, que, de temps à autre, les responsables financiers doivent utiliser dans les grandes sociétés afin de s'assurer que leurs politiques sont adoptées?

M. Deslauriers: Je pourrais me servir de ce—comment l'avez-vous appelé?

M. Martin: Gourdin, et non boudin.

Mr. Deslauriers: Je pourrais me servir de ce gourdin contre le président, qui est le principal administrateur.

M. Martin: Mais en votre qualité de trésorier, vous trouvez que vous disposez de tout le pouvoir nécessaire qui vous permet raisonnablement, d'agir à votre guise dans le domaine du contrôle de la gestion financière?

[Text]

Mr. Deslauriers: Yes, I do.

Mr. Martin: And that these will be supported?

Mr. Deslauriers: Yes, I do.

Mr. Martin: Was it your decision to recommend that interest charges not be recorded over this period?

The Chairman: Mr. Deslauriers.

Mr. Deslauriers: It was not my decision, in so far as it originated in 1968 for Douglas Point and 1971 for Gentilly. This nonregistering of interest dates back to those years. I have been with the company for only three years.

While it had been brought to our attention a number of times by the Auditor General, last year it was brought again to our attention and it was suggested that we register it. We did not have any appropriation funds because the interest that was carried by the two prototypes reflected mainly research and development expenses incurred by these prototypes over all these years. As a matter of fact, it was only that year for the first time Douglas Point had revenues higher than the expenses, and those expenses excluded interest and depreciation. So, the two prototypes have been considered by AECL as R and D assets. When the point was brought up last year by the Auditor General that we did not have the appropriation budget and we could not reflect it in our retained earnings for the same reason, interest being R and D expenses they should not be reflected directly in retained earnings but through appropriation budget, we indicated to the Auditor General our position, and this is why the Auditor General came up with note number 6 in our financial statement, if you will refer to page 59.

Mr. Martin: Excuse me, are those the Auditor General's notes and not the Corporation's notes?

• 1140

Mr. Deslauriers: They are the Corporation's notes, but we reflected the situation in notes 6 and 7, and the Auditor General referred to those notes in a certificate on page 51.

Mr. Martin: I gather that the basic rationale for not recording the accrued interest is that you do not feel you would have the funds to pay the interest?

Mr. Deslauriers: Right.

Mr. Martin: As the senior financial officer and as a chartered accountant, are you personally satisfied with that kind of a rationale for not recording a major liability in the accounts of a corporation?

Mr. Deslauriers: If you do consider the prototypes as R and D, as research and development expenses, it has been the principle all these years that this is the accounting treatment that we give to these assets. It would be rather unusual to ask for appropriations through the government for R and D expenses to pay interest to the government on loans.

[Interpretation]

M. Deslauriers: Oui.

M. Martin: Et vos mesures de contrôle sont appuyées?

M. Deslauriers: Oui.

M. Martin: Est-ce vous qui avez décidé de recommander que la charge d'intérêts ne soit pas enregistrée pour cette période?

Le président: Monsieur Deslauriers.

M. Deslauriers: Ce n'est pas ma décision dans la mesure où elle a été prise en 1968 pour Douglas Point et en 1971 pour Gentilly. Ce non-enregistrement de l'intérêt date de ces années. Or, je suis au service de la société depuis seulement trois ans.

Bien que cela ait déjà été porté à notre attention bien des fois par l'Auditeur général, l'année dernière cela a de nouveau été porté à notre attention et on nous a proposé de l'enregistrer. Nous n'avions pas de crédits parce que l'intérêt couru pour les deux prototypes représentait essentiellement les dépenses de recherche et de développement engagées pour ces prototypes pendant toutes ces années. En fait, Douglas Point n'a des recettes dépassant ses dépenses que depuis un an, sans compter que ses dépenses ne tenaient pas compte de l'intérêt ni de l'amortissement. Donc, les deux prototypes ont été considérés par l'AECL comme des éléments d'actif de la recherche et du développement. Lorsque la question a été soulevée, l'an dernier par l'Auditeur général, nous n'avions pas le budget de subsides et nous ne pouvions donc pas en tenir compte, dans nos gains retenus, pour la même raison, c'est-à-dire que l'intérêt représentant des dépenses de recherche et de développement, il ne devrait pas être inclus dans les gains retenus mais dans le budget de subsides. En conséquence, nous avons fait connaître notre position à l'Auditeur général et c'est pourquoi celui-ci a inclus la note n° 6 dans notre état financier, que vous trouverez à la page 59.

M. Martin: S'agit-il des notes de l'Auditeur général ou des notes de la Société?

M. Deslauriers: Il s'agit des notes de la Société mais nous avons traité de cette question dans les notes 6 et 7 et l'Auditeur général y a référé dans un certificat figurant à la page 51.

M. Martin: Je suppose que la principale raison pour laquelle vous n'enregistrez pas l'intérêt couru est que vous ne pensez pas voir les fonds pour payer l'intérêt?

M. Deslauriers: C'est exact.

M. Martin: A titre de comptable agréé et d'agent financier principal, cette raison vous paraît-elle suffisante pour ne pas inclure une dette importante dans les comptes de la Société?

M. Deslauriers: Si l'on considère les prototypes comme des éléments de recherche et de développement, nous les avons bien comptabilisés, comme nous le faisons d'ailleurs depuis des années. Je dois dire qu'il me paraîtrait tout à fait anormal de demander des subsides au gouvernement, dans le cadre de programme de recherche et de développement, pour ensuite payer les intérêts sur des prêts accordés par le gouvernement.

[Texte]

Mr. Martin: Was it the understanding when these loans were made, Mr. Foster, that indeed the interest would not be paid?

Mr. Foster: I am afraid I do not know because this was arranged several years ago. As Mr. Deslauriers has said, in 1968, and I am not sure what the thinking was at that time. I do not know whether either . . .

Mr. Deslauriers: The loans, the conditions, the repayment of the loans and the conditions of interest of the loans did not include that.

Mr. Martin: Did not include interest.

Mr. Deslauriers: Yes, it included interest. It did not include that provision of returning the interest payment.

Mr. Martin: Just to clarify it if I can, Mr. Chairman, the action that the corporation has taken is really not necessarily in accord with the understanding of the way the loan was granted, but has been necessitated by virtue of the mere fact that you do not have the dollars to pay the interest.

Mr. Deslauriers: You are very right.

Mr. Martin: But do you still feel the liability is there or it is not there?

Mr. Deslauriers: Pardon?

Mr. Martin: Is the liability there or not there?

Mr. Deslauriers: The liability is there, Mr. Martin.

Mr. Martin: But it is not recorded.

Mr. Deslauriers: It is not recorded and neither is it recorded in the books of the Government of Canada because they do not accrue interest in the books of Canada. Mind you, the Department of Finance knew.

Mr. Martin: Yes. One of the problems I have with this, of course, is that most people who deal with the government, if an amount of money is due it tends to be hounded fairly quickly until it is paid. I appreciate that you do not have a source of funds. I hear from time to time of constituents who have that problem and where they owe the government a large amount of money and they simply do not have it to pay, so they suffer. If it is a case of an item coming in, for instance, where a large amount of duty is payable immediately on arrival of a major asset, they have no choice, they have to pay it immediately, and if they cannot they lose the asset.

Mr. Deslauriers: The source of funds is our appropriation budget.

Mr. Martin: I appreciate that.

Mr. Deslauriers: When it is R and D expenses we must ask and go through the budgetary appropriation, and pay our expenses accordingly.

Originally when those two prototypes were constructed, if they would have been treated as entirely R and D expenses, they would have been reflected in our books at \$1 like any other assets. If you refer to page 56 of Plant and Property, we list all the research facilities at Chalk River and Whiteshell and we have some other projects where the value in our books is \$1.

[Interprétation]

M. Martin: Lorsque ces prêts ont été accordés, monsieur Foster, était-il prévu que l'intérêt ne serait pas payé?

M. Foster: Je regrette, je ne le sais pas puisque cet accord a été signé il y a des années. Comme l'a dit M. Deslauriers, cela remonte à 1968 et je ne sais pas ce qui avait été prévu à l'époque. Je ne sais pas non plus . . .

M. Deslauriers: Les conditions d'octroi et de remboursement des prêts ne tenaient pas compte de ce facteur.

M. Martin: Ne comprenaient donc pas l'intérêt?

M. Deslauriers: Si, ces conditions comprenaient l'intérêt mais ne prévoyaient pas le remboursement des intérêts.

M. Martin: J'essaie d'y voir clair, monsieur le président. En fait, les mesures prises par la Société ne semblent pas nécessairement correspondre aux conditions d'octroi du prêt mais ont été jugées nécessaires, du fait que la Société n'avait tout simplement pas les fonds nécessaires pour payer l'intérêt. Est-ce bien cela?

M. Deslauriers: Vous avez parfaitement raison.

M. Martin: Considérez-vous donc que la dette est éteinte ou existe encore?

M. Deslauriers: Pardon?

M. Martin: La dette existe-t-elle ou non?

M. Deslauriers: Elle existe, monsieur Martin.

M. Martin: Mais elle n'est pas comptabilisée?

M. Deslauriers: Non, et elle ne l'est pas non plus dans les livres du gouvernement. D'ailleurs le ministère des Finances était au courant.

M. Martin: Bien. J'ai quelques difficultés à accepter tout cela car, en règle générale, lorsque les citoyens doivent de l'argent au gouvernement, celui-ci n'hésite généralement pas à prendre des mesures draconiennes si c'est nécessaire, pour le récupérer. Je comprends bien que vous n'avez pas les fonds requis mais c'est également le cas de certains simples contribuables et vous savez bien qu'ils sont généralement traités différemment. Ainsi, lorsqu'ils doivent des droits de douanes élevés, sur un bien assez important, ils sont obligés de les payer dès l'arrivée de ce bien, au risque de le perdre.

M. Deslauriers: Le budget de subsides est notre source de financement.

M. Martin: Je comprends bien.

M. Deslauriers: Lorsqu'il s'agit de dépenses de recherche et de développement, nous devons demander des crédits par l'intermédiaire des subsides budgétaires.

A l'origine, lorsque ces deux prototypes ont été construits, ils auraient été enregistrés dans nos livres pour une valeur nominale de \$1, comme tous les autres éléments d'actif, s'ils avaient été considérés purement et simplement comme des éléments de recherche et de développement. Si vous examinez la page 56, vous trouverez une liste de tous nos équipements de recherche à Chalk River et White Shell et vous constaterez que nous avons d'autres projets enregistrés à \$1.

[Text]

The Chairman: Mr. Martin, I wonder if I could come back to you.

Mr. Martin: Just a comment, if I may, to end, Mr. Chairman...

The Chairman: Right.

Mr. Martin: ... and I will cut it there. It seems to me reasonable to assume that if you, as a major corporation owe an amount of some \$53 million or \$58 million—\$53 million and you cannot pay it for reasons which you have explained and which seem to be quite rational reasons—there would be an attempt made to request the person to whom you owe the money to strike it from the books so that you indeed would no longer have a liability, or else find the funds to pay it, one or the other rather than leaving it in limbo; that is what concerns me.

Mr. Deslauriers: We have taken such action during the course of the year. We are meeting with Treasury Board officials and Finance Department officials to find a solution to this problem. It is in fact very complex, but we are trying very hard to find a solution to this situation.

The Chairman: Thank you, Mr. Deslauriers. I have Mr. Towers, Mr. Cafik and Mr. Francis. Mr. Towers.

Mr. Towers: Thank you, Mr. Chairman. I think if this policy is continued it is going to possibly create problems and confusion for the Auditor General's Department in future reports. I am just wondering, Mr. Chairman, and I am asking for your guidance, in the parameters of this discussion this morning, are we going to be allowed to discuss other projects as reported in the financial statement of Atomic Energy of Canada, or are we going to be limited to these two points made in the Auditor General's Report this morning? I can see that there may be a reflection on these two points from some other aspects of the Atomic Energy Report.

The Chairman: Mr. Towers, our terms of reference are 6.2 and 6.3, but the President of Atomic Energy has provided us with the annual report for 1974-75 and it has been referred to already by Mr. Martin, and so if your questions are related to 6.2, 6.3 or the annual report, I see no reason why they would not be acceptable. I hope that answers your question.

Mr. Towers: Thank you very much.

Yes, I was looking at page 57, item 2. There apparently is \$8 million Canadian invested in Argentina. It says these funds are held in Argentina by the company to meet its current obligations there under the contract that provided the advance payments. I am just wondering if there are perhaps two Accounts—one in Canada that is in a deficit position, and one in a foreign country that is in the surface position? I would like a comment from Mr. Foster on that, and possibly also from Mr. Chatelain.

The Chairman: Mr. Foster.

Mr. Foster: The money in Argentina is as is stated here—working capital for the project in Argentina; that is the client in Argentina has paid us certain down payments and advance payments in pesos against the work we are doing there and we are spending money on the execution of the project out of those funds. So it is only working capital in pesos, in Argentina.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Martin, puis-je vous inscrire pour un second tour?

M. Martin: Si vous me le permettez, monsieur le président, je terminerai sur une observation.

Le président: D'accord.

M. Martin: Il me semble en effet raisonnable de supposer que si une grande société comme la vôtre doit une somme de 53 ou 58 millions de dollars et ne peut la rembourser pour les raisons que vous avez expliquées, qui semblent d'ailleurs raisonnables, on devrait demander à votre créditeur de supprimer cette somme de ses livres, afin d'éliminer la dette. Sinon, vous devriez trouver les fonds pour la rembourser, d'une manière ou d'une autre. Quelle que soit la solution choisie, la question devrait être réglée une fois pour toutes.

M. Deslauriers: Nous avons pris de telles mesures cette année. Nous devons rencontrer des responsables du Conseil du Trésor et du ministre des Finances pour trouver une solution au problème, qui est très complexe.

Le président: Merci, monsieur Deslauriers. J'ai maintenant les noms de M. Towers, M. Cafik et M. Francis. Monsieur Towers.

M. Towers: Merci, monsieur le président. Si vous ne changez pas cette manière d'agir, je crains qu'elle ne vous cause de graves problèmes, dans les prochains rapports de l'Auditeur général. J'aimerais vous demander, monsieur le président, si nous aurons le droit, ce matin, de discuter d'autres projets mentionnés dans l'état financier de la Société de l'énergie atomique du Canada ou si nous devons nous limiter aux deux points soulevés par l'auditeur général? A mon sens, la discussion de ces deux points peut nous entraîner à soulever d'autres problèmes.

Le président: Notre mandat porte précisément sur les chapitres 6.2 et 6.3 mais le président de la Société de l'énergie atomique nous a fourni son rapport annuel pour 1974-1975, auquel M. Martin a déjà fait allusion. En conséquence, je pense que toutes questions portant sur les chapitres 6.2 et 6.3 ou sur le rapport annuel seront acceptables.

M. Towers: Merci beaucoup.

J'aimerais donc passer au chapitre 2 de la page 57. Je constate en effet que la société aurait investi 8 millions de dollars en Argentine. Le rapport indique que ces fonds sont détenus en Argentine par la société, afin de lui permettre de faire face à ses obligations courantes, dans le cadre d'un contrat prévoyant des paiements anticipés. Ceci m'amène à me demander s'il n'y a pas en fait deux comptes, c'est-à-dire l'un, au Canada, déficitaire, et l'autre, à l'étranger bénéficiaire? M. Foster de M. Chatelain pourrait-il me répondre?

Le président: Monsieur Foster.

M. Foster: Comme l'indique le rapport, les fonds immobilisés en Argentine constituent du capital nécessaire pour la réalisation d'un projet entrepris dans ce pays. Notre client Argentine a déjà effectué certains paiements anticipés, en pesos, paiements qui sont enregistrés dans un compte dans lequel nous puisons pour exécuter le projet. Il ne s'agit donc que de capital de roulement, en devises argentines.

[Texte]

The Chairman: Mr. Towers.

Mr. Towers: One supplementary, then.

• 1150

Would this \$8 million be Argentine funds that have come to you as a payment of the facility or would that be Canadian funds taken out of Atomic Energy of Canada and put in there for the installation and operation of it?

Mr. Foster: No, those are Argentine funds received from the Argentine Atomic Energy Commission.

The Chairman: Mr. Towers.

Mr. Towers: Would you then assume that there is a full requirement for this amount of money? It does seem to be a considerable reserve there at present.

Mr. Foster: That was the balance at that time. The balance is much less today because it is working capital. Money is moving in and out all the time. There is not a significant reserve there at present.

Mr. Foster: The question, Mr. Chatelain, would be, does this create a problem in your Department in trying to audit the books?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, it does not create any particular problem. What we try to ensure is that the assets that are reflected on the balance sheet of the company do represent cost or a true valuation; that they are properly recorded and properly reported. It does not create any particular problem. There may be problems of valuation but we try to determine the exactitude of the rates of exchange, for instance, that were used at the balance sheet date and so on. Once we have determined the exactitude of the amounts and figures, we are satisfied.

The Chairman: Mr. Towers.

Mr. Towers: Yes. I noticed also in the report that Atomic Energy of Canada has fairly substantial amounts of money that would be, I presume, coming back into the corporation over a period of years. Would any of this be available to pay off this deficit we are looking at this morning?

The Chairman: Mr. Foster.

Mr. Foster: I will refer that to our Treasurer.

The Chairman: Mr. Deslauriers.

Mr. Deslauriers: What deficit are you talking about, Mr. Towers?

Mr. Towers: The interest, the \$9 million ...

Mr. Deslauriers: Oh, we could have extra revenues reflected in our retained earnings that could be used to pay the interest but this is not the solution we are trying to find. The solution we are trying to find would be a solution whereby the two prototypes could be in a position to pay for whatever amount of interest that is attached to the prototype, the asset itself. I think this would be the logical way to approach this problem, we must not find a problem for past years. We must find a solution to settle past years and be one with which we will be able to live in the years to come, in order not to have the same situation every year. This is what we are looking at with the two departments that I mentioned before. We must find a solution whereby the prototypes will be able to live by themselves.

[Interprétation]

Le président: Monsieur Towers.

M. Towers: Bon, une question supplémentaire.

Ces 8 millions de dollars constituent-ils donc des fonds argentins qui vous ont été remis pour payer certains équipements ou s'agit-il de fonds canadiens, prélevés sur les comptes de la Société de l'énergie atomique du Canada et virés en Argentine pour la réalisation du projet?

M. Foster: Non, il s'agit de fonds qui nous ont été remis par la Commission argentine de l'énergie atomique.

Le président: Monsieur Towers.

M. Towers: Cette somme suffira-t-elle à couvrir ce projet? Elle ne me paraît pas très élevée.

M. Foster: Il s'agissait en fait du solde de l'époque, qui est encore bien inférieur aujourd'hui. Comme il s'agit de capital de roulement, il n'y a pas de réserves importantes à l'heure actuelle.

M. Towers: Je vous demanderais donc, monsieur Chatelain, si ce genre de pratique vous pose des problèmes lorsque vous vérifiez les livres de cette société?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Non, monsieur le président. Nous nous assurons simplement que les éléments d'actifs figurant sur le bilan de la société sont correctement évalués et comptabilisés. Il peut y avoir, parfois, des problèmes d'évaluation, mais nous tentons généralement de nous baser sur des cours de change valables, tels que ceux qui correspondaient à la date d'établissement du bill. Lorsque nous avons déterminé l'exactitude des sommes comptabilisées, nous sommes satisfaits.

Le président: Monsieur Towers.

M. Towers: Très bien. Je constate également que la Société de l'énergie atomique du Canada perçoit des sommes relativement importantes, depuis un certain nombre d'années. Ces sommes peuvent-elles servir à couvrir le déficit dont nous parlons ce matin?

Le président: Monsieur Foster.

M. Foster: Je demanderais à notre trésorier de répondre à cette question.

Le président: Monsieur Deslauriers.

M. Deslauriers: De quel déficit parlez-vous, monsieur Towers?

M. Towers: De l'intérêt, des 9 millions de dollars ...

M. Deslauriers: Nous pourrions avoir des recettes extraordinaires, comptabilisées dans nos gains retenus, qui pourraient servir à payer l'intérêt mais nous ne pensons pas que cette méthode constitue la bonne solution. En fait, une solution acceptable serait de permettre aux deux prototypes de produire des recettes permettant de couvrir les intérêts. Cela me paraît être une solution logique, qui aurait en outre l'avantage de régler le problème pour les années à venir, afin qu'il ne se représente pas d'une année à l'autre. C'est exactement le genre de solution que nous recherchons avec les deux ministères dont j'ai parlé tout à l'heure. En fait, les deux prototypes devraient pratiquement s'autofinancer.

[Text]

The Chairman: Mr. Towers.

Mr. Towers: I see that there are very substantial amounts of money that have been written off under the research program. Why was this figure not also written off, if you are not paying interest on it, or if it is not being compounded? You might just as well get it off the books, and give some relief to the Auditor General if it is not going to be paid back.

Mr. Deslauriers: Yes, Mr. Towers. We could do that, we could ask for a budgetary appropriation for the full amount, but Treasury Board also have their problems. We need the concurrence of Treasury Board to have such authority. We just cannot do it by ourselves. There is no doubt that eventually, I believe, we will have to go to Supplementary Estimates for part of the assets.

• 1155

The Chairman: I think Mr. Towers you are touching on a very important point here. In paragraph 6.3 the Auditor General has stated:

... the company has for many years failed to record in the accounts the interest which, in accordance with the terms of borrowing, accrued on the loans during the period following the in-service dates of the station.

If I get your point correctly you note, and properly so, that interest owing on foreign assets in Argentina and so on, and this is recorded but we cannot seem to get the interest recorded on that which is loaned in Canada. Since we have Mr. McGimpsey here from the Treasury Board, perhaps we could have a comment from him on this point about the response of Mr. Deslauriers and the point that has been raised by Mr. Towers.

Mr. L. M. McGimpsey (Director, Financial Policy Evaluation, Treasury Board Secretariat): As a result of the points in the Auditor General's Report, we have been dealing with Atomic Energy to try to find a solution to this problem. What we have asked them to try to do is identify what portion of these assets is in fact research and development. If they can develop those costs, then they should be written off and we have agreed to do that. There is a portion of these assets which are producing electricity, therefore revenue producing, and we do not feel at this point that that proportion of the assets should be written off. But those that can be identified as research and development we believe should be written off as is the case with the rest of the assets of the corporation where the accounting practice has been followed over the years that where a cost is research and development it should be written off in the year it is incurred. Going back in the history, for some reason that did not occur with these assets, we are saying now: let us correct this mistake that occurred at the initiation when perhaps a portion of these costs should have been charged to research and development. So, we have it on hand, we are dealing with the corporation on the matter and we have discussed the problem with them on several occasions, we have made suggestions for them and we are working on it together to try to resolve the issue.

The Chairman: Thank you, Mr. McGimpsey. Do you have any further questions, Mr. Towers, at this point?

[Interpretation]

Le président: Monsieur Towers.

M. Towers: Je constate que des sommes très importantes ont été déduites dans le cadre du programme de recherche. Ne payez-vous pas d'intérêts sur ces sommes? Si vous ne devez jamais les rembourser, vous pourriez tout aussi bien les supprimer et ainsi soulager un peu les appréhensions de l'Auditeur général.

M. Deslauriers: Certes, monsieur Towers, nous pourrions adopter cette solution et demander un subside budgétaire, pour la somme globale, mais, pour le faire, nous devrions obtenir l'autorisation du Conseil du Trésor. Nous ne pouvons pas prendre une telle mesure de notre propre chef. Cela dit, je crois qu'il deviendra inévitable de demander un budget supplémentaire pour cette partie de l'actif.

Le président: A mon avis, monsieur Towers, vous avez soulevé un point fort important. Au paragraphe 6.3, l'Auditeur général précise:

La Société n'a pas, pour plusieurs années, inscrit l'intérêt couru durant la période suivant la date d'entrée en service des centrales, selon les termes de l'emprunt.

Si j'ai bien compris, l'intérêt couru sur des actifs étrangers en Argentine et ailleurs est inscrit mais il semble impossible d'en faire de même pour l'intérêt couru sur les prêts effectués au Canada. Puisque que M. McGimpsey du Conseil du Trésor est ici ce matin, nous pourrions peut-être lui demander de nous faire part de ses commentaires au sujet de la réponse de M. Deslauriers et du point qui a été soulevé par M. Towers.

M. L. M. McGimpsey (directeur, Évaluation des politiques, Secrétariat du Conseil du Trésor): A la suite des points soulevés par l'Auditeur général dans son rapport, nous avons pris contact avec l'EACL en vue de trouver une solution à ce problème. Nous leur avons demandé de déterminer quelle partie des actifs est consacrée à la recherche et au développement. S'ils pouvaient nous fournir une ventilation de ces frais, il serait alors possible de les amortir; dans un tel cas, nous serions d'accord pour le faire. Il y a une partie de ces actifs qui est consacrée à la production d'électricité et qui, par conséquent, est inscrite aux recettes et nous ne croyons pas qu'à l'heure actuelle cette partie des actifs devrait être amortie. Toutefois, les fonds consacrés à la recherche et au développement devraient être amortis, tout comme le reste des actifs de la société. En effet, le système de comptabilité employé au cours des années prévoit que les frais de recherche et de développement seront amortis pendant l'année où ils ont été encourus. Il semble que de telles mesures n'ont pas été prises et nous tentons de corriger cela dès maintenant, car il semble qu'une part des fonds est consacrée à la recherche et au développement. Nous sommes au courant de cette question et nous sommes en contact avec les dirigeants de la société à ce propos. De plus, nous en avons discuté avec eux à plusieurs reprises et nous leur avons même fait part de nos propositions. Nous travaillons de concert avec la société en vue d'en arriver à une solution.

Le président: Merci, monsieur McGimpsey. Monsieur Towers, avez-vous d'autres questions à poser?

[Texte]

Mr. Towers: I am still like you, perhaps I am dense on this, Mr. Chairman, but if has been stated that we have this deficit of interest and that there will have to be an appropriation made, shall we say, to get rid of it. It would seem to me that it is just taking the money out of one pocket of government and putting it in another. Would this be correct?

The Chairman: Mr. Foster, could you answer or would that be Mr. Deslauriers?

Mr. Deslauriers: Yes, it is correct. Actually it should have been done over a number of years. We should have included in the appropriation budget an amount for the interest which has not been there because it was getting appropriation money to pay the government. We are doing this and, yes, it is money from the government to pay the government.

Mr. Towers: Thank you very much.

The Chairman: Thank you, Mr. Towers. Mr. Cafik.

Mr. Cafik: I think Mr. Towers has really hit the nail on the head right at the end when he indicated that it was just a lot of paper work. There is no money involved. It seems to me that the solution to the problem is just taking it out of another pocket.

I will just make one brief comment. It seems that the government in this particular case treats Atomic Energy of Canada a little differently from the private sector. When the private sector gets involved in research and development work and it is approved by the Department of Industry, Trade and Commerce, I do not know how they carry their combination of loans, grants and interest free loans on their books but I am sure they do not carry interest when it is not payable. The real fault here is that we seem to be treating research and development by Atomic Energy of Canada differently when we consider it in the broad public interest in the private sector.

Getting down to a couple of questions here, there is the observation made by the Auditor General that the assets carried by Atomic Energy of Canada perhaps may not be realizable. I do not see any suggestion by the Auditor General's office as to what would be an appropriate amount to be carried forward as a realizable asset. That would be very complicated. But I want to pursue that for a moment and find out if in fact, in your judgment, these assets are realizable or not on ultimate sale of these two plants. I notice on page 4 of your opening statement that you indicate that,

... the value of the plant as an energy producer is appreciating with the passage of time as the cost of alternative energy sources escalates.

• 1200

It is quite evident to any one in this country that energy is escalating, at a frightening rate, in terms of its cost. When you bear that factor in mind, with the asset that you are carrying and the possibility of realizing it, it may well be that you not only could realize it five or ten years down the pipe, but you might even make a profit on it. I would just like your comments on that.

[Interprétation]

M. Towers: Monsieur le président, comme vous, j'avoue que je n'ai pas très bien saisi. On a déclaré qu'il existe un déficit au chapitre de l'intérêt et qu'il faudra prévoir les crédits nécessaires en vue de l'amortir. A mon avis, nous puisons de l'argent de la poche droite du gouvernement pour la remettre dans la poche gauche du gouvernement. Est-ce exact?

Le président: Monsieur Foster, pourriez-vous répondre à cette question ou s'adresse-t-elle plutôt à M. Deslauriers?

M. Deslauriers: Oui, c'est exact. En fait, cette disposition aurait dû être répartie sur une période de plusieurs années. Nous aurions dû prévoir au budget un montant en vue de rembourser cet intérêt. Ce montant n'apparaissait pas au budget puisque l'on recevait les crédits nécessaires pour rembourser le gouvernement. Nous avons corrigé la situation et vous avez tout à fait raison de dire que nous prenons l'argent du gouvernement pour rembourser le gouvernement.

M. Towers: Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Towers. Monsieur Cafik.

M. Cafik: A mon avis, M. Towers a frappé juste lorsqu'il a indiqué qu'il s'agissait tout simplement d'une accumulation de paperasserie, n'impliquant aucune somme d'argent. Il me semble que la solution serait de retirer ce montant d'une autre poche.

Je voudrais vous faire part d'une remarque assez brève. Il semble que dans le cas qui nous intéresse, le gouvernement n'agit pas avec l'EACL de la même façon qu'avec le secteur privé. Les entreprises du secteur privé, s'adonnant à la recherche et au développement, doivent obtenir l'approbation du ministère de l'Industrie et du Commerce. Je ne connais pas le détail des prêts, des subventions et des prêts sans intérêt qui leur sont accordés, mais je suis certain que ces entreprises n'accumulent pas les intérêts qu'elles doivent. Dans le cas qui nous intéresse, il semble que nous traitons la recherche et le développement entrepris par l'EACL de façon différente, surtout lorsque qu'on considère que le secteur privé agit dans l'intérêt général.

J'aimerais poser quelques questions. L'Auditeur général a fait remarquer que les valeurs de l'énergie atomique du Canada Ltée ne sont peut-être pas convertibles. Le bureau de l'Auditeur général n'a proposé aucun montant qui pourrait être inscrit en tant que valeurs négociables. Ce serait très compliqué. Je voudrais approfondir cette question afin de découvrir si, d'après vous, ces valeurs sont convertibles ou non, à la suite de la vente de ces deux centrales. A la page 5 de votre déclaration, vous avez indiqué:

... la valeur de la centrale comme producteur d'énergie augmente avec le temps, à mesure que le coût des autres sources d'énergie augmente.

Tout le monde se rend compte dans notre pays que le coût de l'énergie augmente terriblement. Compte tenu de ce facteur, et de l'actif que vous avez et que vous pouvez réaliser dans cinq ou dix ans, il se peut que vous fassiez un profit. Quelles sont vos remarques à ce sujet?

[Text]

The Chairman: Mr. Foster.

Mr. Foster: As I said in answer to one of the questions here, it is very difficult to estimate what we might realize on these plants. Certainly, the amount that Ontario Hydro can afford to pay for them is increasing, as the cost of other sources is going up. I would like to think that last suggestion of yours could be realized, and it would be possible even to make a profit, but I would rather not predict at this time. All I can say is the value of the plant is increasing, and, as I mentioned in my opening remarks, even the value of the heavy water inventory in the plant has increased from something like \$12 million originally to something like \$30 million today. But where we will eventually end up is very hard to say.

Mr. Cafik: Is there any possibility of arriving at a kind of a rationalized assessment now, as to what the future would hold? Would you lean more heavily to the side that these assets are over-estimated in terms of their realizable value, now, which seems to be the Auditor General's view; or, would you think that it is more likely to be in the other direction; or, that there is no rational basis for making any judgment at all in respect to that? What would be your view?

Mr. Foster: At a particular point in time, we can make a judgment as to the probable value, but, because of this experience of the appreciating value of the plant, if we thought the value, that Ontario Hydro, say, could justify, was considerably less than we think it is going to be in two or three years, then we would not agree to sell at that time. We would wait until it appreciated to some greater value. We have not reached the time, yet, where we think we would recover the full cost of the plant to AECL.

The Chairman: Mr. Deslauriers had a response to this.

Mr. Deslauriers: Yes. I would like to add that, if those two prototypes or those assets were held in our books for resale purposes, I think the comment of the Auditor General would have more weight. But they are not held for resale purposes. They are held for a definite purpose, an RD&D purpose, mainly, in Gentilly, and it was mainly an RD&D purpose in Douglas Point until very recently, when we experienced an increase, a revenue. We have other assets in our balance sheets that are reflected at a much lower cost than the realizable value, which much more than compensate for whatever difference that could exist.

Mr. Cafik: I understand that. The point that was made earlier, I guess, was that, if the asset is over-estimated, now, in terms of its realizable value, it will become less over-estimated as time goes by.

Mr. Foster: Yes, that is right.

Mr. Cafik: So that this problem will automatically decrease in terms of its magnitude, if you continue carrying it in this particular way, and at some point in time there may be an opportunity for it to cross over, when, in fact, it will be carried at a level which is less than its realizable potential. That is a possibility, I presume.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Foster.

M. Foster: Comme je l'ai dit en réponse à une question qui a été posée ici, il est difficile d'évaluer ce que nous pouvons réaliser en vendant ces installations. Il n'y a pas de doute que l'Ontario Hydro peut accepter une majoration de coût à leur endroit puisque le coût des autres ressources augmente. Je suppose que votre dernière proposition pourrait être suivie et qu'on pourrait même peut-être faire un profit mais je préfère ne rien prédire pour l'instant. Tout ce que je puis dire c'est que la valeur de l'installation augmente et, comme je l'ai indiqué dans mes remarques du début, le stock même d'eau lourde de l'installation est passé de quelque 12 millions de dollars à l'origine à quelque 30 millions de dollars aujourd'hui. Où cela se terminera-t-il, nous n'en savons rien.

M. Cafik: Ne pourrait-on établir une évaluation rationnelle pour l'avenir? Est-ce que vous êtes d'avis que ces avoirs sont surestimés au point de vue valeur réalisable comme cela semble être l'avis de l'Auditeur général ou pensez-vous que c'est le contraire? Pensez-vous qu'on ne peut faire aucun jugement rationnel?

M. Foster: A l'heure actuelle, nous pouvons faire un jugement sur la valeur probable de l'installation mais si nous jugeons que la valeur décidée par l'Ontario Hydro était beaucoup moins élevée que ce que nous pensons qu'elle serait dans deux ou trois ans, alors nous n'accepterions pas de vendre, nous préfererions attendre jusqu'à ce que l'installation soit évaluée à un chiffre plus élevé. Nous n'en sommes pas encore arrivés au moment où nous croyons que l'Énergie étrangère du Canada Limitée peut récupérer tout le coût de l'installation.

Le président: Monsieur Deslauriers veut répondre.

M. Deslauriers: Oui. Je voudrais ajouter que si ces deux prototypes ou avoirs faisaient l'objet dans nos livres d'une écriture aux fins de la revente, la remarque de l'Auditeur général aurait plus de poids; mais ces avoirs ne sont pas mis dans nos livres aux fins de revente. La raison pour laquelle nous les avons dans notre comptabilité est très claire: c'est aux fins de recherche et de développement particulièrement dans le cas de Gentilly et, dans le cas de Douglas Point, jusqu'à très récemment, où nous avons eu augmentation de profits. Nous avons d'autres avoirs dans nos bilans qui sont inscrits à un coût beaucoup moins élevé que la valeur réalisable ce qui fait plus que compenser toute différence pouvant exister.

M. Cafik: Je comprends. Ce que je voulais dire plus tôt c'était que si l'avoir était surestimé au point de vue valeur réalisable il le sera de moins en moins au fur et à mesure que le temps passera.

M. Foster: Oui.

M. Cafik: Par conséquent, le problème perdra de son importance et, à un moment donné, les écritures indiqueront un coût moindre que les possibilités effectives de réalisation. Je crois qu'il est possible qu'on en arrive là.

[Texte]

Mr. Foster: Maybe, yes.

• 1205

Mr. Cafik: I note that in the Auditor General's comments in Paragraph 6.2 he indicates in respect to the agreement between Atomic Energy and the Ontario Hydro and Quebec Hydro authorities that there is an agreement now for a possible sale in the future in respect to this. He uses the terms:

... when the stations have been demonstrated to be a safe and dependable source of power.

Does it follow then that the sale has not been made because we have not achieved that point yet in respect to these two stations? Or are they now considered to be safe and reliable sources of power?

Mr. Foster: Well, they have always been safe. The question was only about the dependability; that is, whether they could make enough money to pay for a reasonable investment relative to our cost.

Actually, there are two conditions with respect to sale of the plant. The first condition is it will have been established to the reasonable satisfaction of Hydro that the performance characteristics of the plant are such as to make it applicable as a safe and dependable source of power in Hydro's southern Ontario system, and second it has become feasible and practicable for Hydro to obtain insurance for other financial protection against third party liability risks in case of an incident involving nuclear hazards. As you know the Nuclear Liability Act has only recently been promulgated.

Mr. Cafik: Right. So that is correct, is it not?

Mr. Foster: Well, that was another condition. But, no it is basically a question of reliability of the station and a high capacity factor operation that makes it a sound investment.

Mr. Cafik: Okay. Well now, relating that answer to the one previously given, you talked about not having a desire to sell it at the present moment when the price would be too low and the conditions of the contract, which you have already cited, do not appear to me to carry any caveat giving you that right. Is the right to purchase these stations a right of the Hydro authority or does the Atomic Energy Commission in fact have the right to refuse to sell under the conditions that you have already outlined?

Mr. Foster: Yes, there is an obligation on Ontario Hydro to offer to purchase the plant and there are rules in here or terms of reference on which the offer should be based. But, there is no requirement if the offer is, in our eyes, inadequate, on us to accept it.

The Chairman: The words used by the Auditor General in Paragraph 6.2 are:

committed, under contract,

Could that section of the agreement be made available to us so that we would understand something of the terms of this contract?

Mr. Cafik: Well, I think in fairness, Mr. Chairman, it says:

[Interprétation]

M. Foster: Peut-être que oui.

M. Cafik: Je note que dans les remarques de l'Auditeur général au paragraphe 6.2 qu'il indique qu'il y a de l'accord entre l'Energie atomique du Canada, Limitée et l'Ontario Hydro et l'Hydro-Québec en vue d'une vente éventuelle dans l'avenir. Il s'exprime ainsi:

Une fois que ces centrales se seront révélées une source d'énergie saine et fiable.

Doit-on en déduire que la vente n'a pas eu lieu parce qu'on n'en était pas encore arrivé à ce stade dans le cas de ces deux centrales? Ou est-ce qu'on considère maintenant qu'elles constituent des sources d'énergie saines et fiables?

M. Foster: Ces centrales ont toujours été des sources sûres mais la question s'est posée de savoir si elles étaient fiables, c'est-à-dire si elles pourraient fournir un profit raisonnable pour l'investissement.

En fait, pour la vente d'une installation il faut remplir deux conditions: tout d'abord, il faut que l'Hydro soit convaincue raisonnablement que les caractéristiques de rendement de la centrale indiquent que celle-ci constitue une source sûre et fiable d'énergie dans le cadre du système de l'Hydro dans le sud de l'Ontario. Et la deuxième condition, c'est que la station doit être assurée par l'Hydro afin qu'ils se protègent financièrement pour les responsabilités au regard des tiers en cas d'accident nucléaire. Comme vous le savez, la Loi sur la responsabilité nucléaire n'a été promulguée que tout récemment.

M. Cafik: C'est exact. Donc, tout va bien de ce côté-là?

M. Foster: C'était là une autre condition mais foncièrement il s'agit d'avoir une centrale qui soit sûre et de haut rendement afin qu'on ait un investissement profitable.

M. Cafik: D'accord. Mais pour mettre en rapport cette réponse avec celle précédemment donnée, je dirais que vous aviez indiqué ne pas vouloir vendre pour l'instant du fait que le prix était trop bas. Mais les conditions du contrat que vous avez citées précédemment ne me semblent pas comporter de réserves vous donnant ce droit. Est-ce que l'Hydro a le droit d'acheter ces centrales ou est-ce que l'Energie atomique du Canada a en fait le droit de refuser de vendre dans les conditions que vous avez indiquées?

M. Foster: Oui, l'Ontario Hydro a l'obligation d'offrir d'acheter l'installation et il y a des règlements à ce sujet auxquels elle doit se conformer. Mais si l'offre ne nous paraît pas satisfaisante, nous ne sommes aucunement obligés de l'accepter.

Le président: Les mots utilisés par l'Auditeur général au paragraphe 6.2 sont les suivants:

Se sont engagées, sous contrat. t . . .

Pourrait-on nous fournir cet article de l'accord afin que nous puissions comprendre les conditions de ce contrat?

M. Cafik: Je pense, en toute justice, qu'il est indiqué là:

[Text]

committed, under contract, to offer to purchase.

The other side of the coin had not really been referred to by the Auditor General and it was that area that I was pursuing. I am satisfied, Mr. Chairman, that I have an answer; there is no obligation on the part of the seller to accept the offer to purchase until AECL finds the terms to be favourable to them in the over-all economic conditions, taking into account growth factors in years to come, etc. So, you can opt to take it at the most favourable time in your judgment and you will not be forced to sell it at an unfavourable time.

The Chairman: Is this the correct assumption Mr. Foster?

Mr. Foster: Yes. The obligations in the contract are:

Hydro shall offer to purchase the plant from AECL when...

And I read those conditions. And then:

Hydro shall determine the amount to be offered as payment for AECL's entire interest in the plant in such a manner as to make the estimated future cost per kilowatt hour from the plant equal to the comparable estimated future cost per kilowatt hour from a unit of a reference fossil-fired conventional thermal generating station in the Hydro system.

And there there are some details, there is detailed guidance on how to determine the amount of the offer. But, you are quite right, the conclusion on that is:

Following receipt of Hydro's offer to AECL to purchase the plant, the parties hereto will proceed to negotiate mutually acceptable terms for the purchase of the plant by Hydro.

• 1210

Mr. Cafik: Okay. I am sorry for taking so long on this little bit of background, but I am coming down to the bottom line in a moment. What I am concerned about, now, is that, when you come to that point in time where you will make a sale of this particular asset to another body, Ontario or Quebec Hydro or whatever, it is important that we, in this Committee, try to ensure that the books are kept in such a manner that we can relate what the costs were to what the recovery was. I am a little bit nervous about some suggestions for the writing off of certain elements, interest and other things, by the Crown, to where we end up in a condition whereby you are carrying an asset that really does not reflect the true costs involved, and therefore we cannot equate whether in fact we have made or lost money in the proposal. I want to ask the Deputy Auditor General, bearing that factor in mind, how do you think these particular accounts ought to be kept, in order to ensure that we have some meaningful yardstick by which to measure some future sale, to find out whether we have made a good deal or not?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Yes, there are two items in this question. Number one, dealing with the interest. There are instruments, obligations between the company and the Crown. These obligations provide for the payment of interest. We say that these obligations should be reflected, and that they have not been reflected. That is number one.

[Interpretation]

Se sont engagées, sous contrat, à faire chacune une offre d'achat...

L'Auditeur général n'a donc pas parlé du revers de la médaille et c'est cette question dont je parlais. Je suis content, monsieur le président, d'avoir reçu une réponse, c'est-à-dire que le vendeur n'est aucunement obligé d'accepter l'offre d'achat jusqu'à ce que l'Énergie atomique du Canada, Limitée considère que les conditions lui sont favorables dans le contexte général de l'économie, compte tenu des facteurs comptables qui augmenteront dans les années à venir. Vous pouvez donc choisir le meilleur moment et vous ne serez pas obligé de vendre à un moment défavorable.

Le président: Est-ce exact, monsieur Foster?

M. Foster: Oui. Le contrat stipule:

L'Hydro offrira d'acheter l'installation à l'Énergie atomique du Canada, Limitée, lorsque...

et je lis ces conditions:

L'Hydro établira le montant qu'elle offrira comme paiement pour désintéresser totalement l'Énergie atomique du Canada, Limitée, de façon que le coût évalué à l'avenir en kilowatt/heure de cette station reste égal au coût évalué pour l'avenir par kilowatt/heure fourni par une centrale thermo-électrique conventionnelle du système de l'Hydro.

Il y a d'autres directives détaillées qui permettent d'établir le montant de l'offre. Mais vous avez raison, la conclusion est que:

À la suite de la réception par l'Énergie atomique du Canada, Limitée, de cette offre d'achat de la centrale par l'Hydro, les parties en cause devront négocier des conditions acceptables pour l'achat de cette centrale par l'Hydro.

M. Cafik: D'accord. Je regrette de parler si longtemps de ce petit antécédent mais j'en arrive à la ligne du bas dans un instant. Ce qui m'inquiète maintenant, c'est que lorsqu'il s'agira de vendre ces avoirs à quelqu'un d'autres, à Ontario Hydro ou Hydro-Québec par exemple, il faudra que notre comité essaie de s'assurer que les livres comptables indiquent bien ce à quoi correspondent les coûts et ce que fut le recouvrement. Je n'aime pas beaucoup cette idée de décalcation de certains éléments, comme les intérêts et autres par la Couronne car, en fait, on en arriverait à faire état d'avoirs qui ne reflètent pas les coûts exacts et il nous serait donc impossible de déterminer si nous gagnons ou perdons de l'argent dans la transaction. Le sous-auditeur général pourrait-il nous dire comment pourraient être tenus ces comptes pour nous ménager des points de repère significatifs qui nous permettent d'évaluer une transaction éventuelle et de savoir s'il s'agit ou non d'une bonne affaire?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Oui, il y a deux côtés à cette question. Tout d'abord, l'intérêt. Il y a des instruments, des obligations entre la société et la Couronne. Ces obligations permettent de payer l'intérêt. Nous affirmons qu'elles devraient être reflétées dans les comptes, ce qui n'est pas le cas actuellement.

[Texte]

The other item is the evaluation of the prototype nuclear stations. They are reflected at cost, including a certain amount for accrued interest up to the time of the in-service date. We agree with the determination of the cost, but not in the amount that is reflected in the financial statements, because there are accounting principles involved here, whereby assets should be valued either at cost, or at market value, or net realizable value, if you wish. In other words, you cannot anticipate profits that you may realize in the future. So, although we are not stating what these amounts should be, because we do not feel we have the expertise to determine these amounts, we are of the opinion that the corporation has no indicated to us, in sufficient detail, that the realizable value is as high as the amounts reported on the financial statement.

Mr. Cafik: I am a little bit confused now. I gather that, according to appropriate accounting principles, you cannot for one method or another, that is, cost or realizable value. Is that not what you indicated?

Mr. Chatelain: The lower of the two.

Mr. Cafik: The lower of the two. And it is had accounting practice to carry such an asset strictly on the basis of cost?

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, it would be, if realizable value would be less than cost.

Mr. Cafik: If it were more, you mean.

Mr. Chatelain: No. If realizable value would be less than the cost of the asset, it should be reflected at realizable value.

Mr. Cafik: All right. Now, you have already alluded to the complexity of the problem when it is impossible to make a determination as to realizable value. What I am trying to find out is, how should they reflect that asset? You said that they have not reflected it at realizable cost, or realizable value, but you have indicated that you do not know what the realizable value is. You must have made a determination that the realizable value is less than the accrued cost, and, if so, on what basis did you make that judgment?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Yes, on the information that has been given to us by the corporation.

Mr. Cafik: I see, they, themselves, indicate that the realizable value, at this moment in time, is less than the accrued cost.

Mr. Chatelain: That is correct, without giving us the exact amount, they have indicated this.

Mr. Cafik: I see. All right, that is fine. Now, if you have indicated that it is less now to the Atomic Energy Commission, at this moment in time what figure have you attributed to these assets as the realizable value?

The Chairman: This is your last question, Mr. Cafik. Then I will have to go to Mr. Francis.

Mr. Cafik: Yes.

[Interprétation]

Deuxièmement, l'évaluation des centrales nucléaires prototypes. On en donne le coût, notamment une somme représentant l'intérêt accumulé à la date d'entrée en service. Nous sommes d'accord quant à la détermination des coûts, mais pas comme dans les états financiers car il y a là des principes de comptabilité par lesquels il faut évaluer les avoirs soit au coût, soit à leur valeur marchande ou si vous voulez à leur valeur négociable. Autrement dit, on ne peut compter sur des bénéfices que l'on est susceptible de réaliser à l'avenir. Aussi, même si nous ne déterminons pas ce que devraient être ces sommes, car nous ne pensons pas avoir l'expertise nécessaire pour le faire, nous estimons que la société ne nous a pas donné assez de détails sur l'importance de la valeur convertible telle qu'elle apparaît dans les états financiers.

M. Cafik: Maintenant je suis un peu perdu. Je suppose que des principes de comptabilité appropriés vous permettraient de choisir une méthode ou une autre à savoir, coût ou valeur convertible. N'est-ce pas cela que vous avez indiqué?

M. Chatelain: Selon l'éventualité la plus basse.

M. Cafik: La plus basse. Et du point de vue comptable, il est peu recommandé de reporter cet actif sur une simple base de coût?

M. Chatelain: Monsieur le président, en effet, si la valeur convertible était inférieure au coût.

M. Cafik: Supérieure, vous voulez dire?

M. Chatelain: Non. Si la valeur convertible était inférieure au coût de l'actif, il faudrait indiquer le montant de cette valeur convertible.

M. Cafik: Bien. Maintenant, vous avez déjà dit combien le problème est complexe lorsqu'il est impossible de déterminer la valeur convertible. J'aimerais donc savoir comment cet actif devrait être indiqué? Vous avez dit qu'il n'était pas indiqué en valeur convertible. Vous dites par ailleurs que vous ne savez pas quelle en est la valeur convertible. Vous avez probablement jugé que la valeur convertible était inférieure au coût accumulé et, dans l'affirmative, comment avez-vous pu juger cela?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: D'après les renseignements que nous a fournis la société.

M. Cafik: Je vois, c'est elle qui a indiqué qu'à l'heure actuelle la valeur convertible était inférieure au coût accumulé.

M. Chatelain: C'est cela, sans nous donner le chiffre exact, c'est ce que l'on nous a dit.

M. Cafik: Je vois. Maintenant, si vous avez indiqué que cela représentait aujourd'hui moins pour la Commission de l'Énergie atomique, à combien évaluez-vous cet actif en valeur convertible?

Le président: Cela sera votre dernière question, monsieur Cafik. Je dois ensuite passer la parole à M. Francis.

M. Cafik: Bien.

[Text]

The Chairman: Mr. Foster.

Mr. Cafik: I am sorry, Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: I am sorry, Mr. Chairman, I did not believe the question was addressed to me.

Mr. Cafik: No, it goes to Atomic Energy.

The Chairman: Yes, Mr. Foster.

Mr. Foster: Could you repeat the question?

Mr. Cafik: Perhaps we can let Mr. Francis go on, if he is going to be leaving, and I will do it later, if there is a moment.

The Chairman: All right. Thank you. Mr. Francis.

Mr. Francis: Mr. Chairman, on the subject of the realizable value of the Gentilly plant, there is a statement:

... the incremental replacement rate of energy is only a few mills per kilowatt-hour

in the Quebec system.

Yet, if I can read the paper correctly, the James Bay power is coming in at something like 40 mills. Would that not be incremental value?

• 1215

Mr. Foster: The incremental replacement energy value is what it costs the utility to provide that last bit of energy if it were to come from another source. Now there are times when, for instance, they do not often run their oil-fired generating station, but if it were running the incremental costs would be only the cost of fuel to increase the load. That is all we would get paid for for that energy.

There are times on a hydro system when the system is spilling water, in which case the incremental replacement cost is zero except for the transmission costs. Quebec Hydro has a large hydro-electric installation and much of the time their incremental replacement energy cost is only the incremental cost of increasing the load on their units.

The reason for this particular arrangement with respect to these prototype plants in the original agreement is that they were expected to be undependable. At the same time there was a requirement on the utilities to operate them all they could. So they would be operating them at times when it really was not worth much to them for the energy. Since they were not expected to be dependable because of their prototype nature, the utilities could not make any provision in their capital plans because of the existence of these units, that is, they could not defer an investment in some other plant. So it is for those reasons that the incremental replacement energy cost is low.

Mr. Francis: Mr. Foster, I believe these are still valid reasons. Is there not such an improvement, certainly in the one in Ontario, that it appears to be a little more reliable now? Is not the Gentilly one?

Mr. Foster: You are right. At Douglas Point it has been improving and in 1972 that provision in the contract was changed. So for Douglas Point, Ontario Hydro are now paying quite a good rate for the energy: 12.6 mills, as I mentioned. That has an escalation provision related to cost of labour, material and fuel.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Foster.

M. Cafik: Je suis désolé, monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Veuillez m'excuser, monsieur le président, je ne pensais pas que la question s'adressait à moi.

M. Cafik: Non, en effet, c'est à l'Énergie atomique.

Le président: Oui, monsieur Foster.

M. Foster: Pouvez-vous répéter la question?

M. Cafik: Peut-être pourrions-nous céder la place à M. Francis qui doit partir et s'il reste un moment tout à l'heure, je répéterai ma question.

Le président: Bien. Merci. Monsieur Francis.

M. Francis: Monsieur le président, pour la centrale de Gentilly, vous dites à propos de la valeur convertible:

... le taux de remplacement de l'énergie n'est que de quelques mills par kilowatt-heure.

Pourtant, si je ne m'abuse, pour l'énergie de la Baie James, c'est 40 mills. Cela ne serait-il pas de la plus value?

M. Foster: La valeur de remplacement de l'énergie est ce qu'il en coûterait pour produire cette quantité ultime d'énergie si elle devait venir d'une autre source. Bien sûr, il arrive que par exemple ils n'utilisent pas souvent leur centrale électrique chauffée au mazout alors que s'ils le faisaient le coût accru serait simplement le coût du mazout nécessaire pour accroître la charge. C'est tout ce que l'on nous paierait cette électricité.

Quelquefois, lorsqu'une centrale hydro-électrique déverse de l'eau le coût de remplacement est nul sauf pour la transmission. L'Hydro-Québec a une grande centrale hydroélectrique et la plupart du temps leur coût de remplacement se limite au coût accru que nécessite l'augmentation de la charge de leurs groupes électrogènes.

La raison d'un tel accord pour ces centrales prototypes est que l'on pensait qu'elles ne seraient pas fiables. Or à cette époque on exigeait des installations qu'elles fonctionnent à plein rendement. Aussi les utilisait-on lorsque le courant électrique n'était pas véritablement nécessaire. Étant donné qu'il s'agissait de prototypes, on les avait déclarées non fiables et les entreprises de services publics ne pouvaient différer d'investissements dans d'autres centrales. C'est pourquoi le coût de remplacement de l'énergie est fiable.

M. Francis: Monsieur Foster, je crois que ces raisons sont toujours valables. La situation ne s'est-elle pas améliorée, du moins en Ontario, et ces centrales ne sont-elles pas un peu plus fiables aujourd'hui? Qu'en est-il pour Gentilly?

M. Foster: Vous avez raison. À Douglas Point la situation s'est tellement améliorée qu'en 1972 on a modifié cette disposition du contrat. Ainsi pour Douglas Point, Ontario Hydro paie maintenant un tarif tout à fait acceptable pour l'électricité: 12.6 mills comme je le disais tout à l'heure. C'est en plus une échelle mobile qui tient compte de la main-d'œuvre, des matériaux et du combustible.

[Texte]

Gentilly was operated for a short time. It is an experiment in using ordinary water cooling in a boiling water system and we are making major modifications to it now and only recommissioning it. So it has not been generating any revenue for the last while and it will be some time before it establishes itself when we can justify a similar change in the contract with Quebec.

The Chairman: Mr. Francis.

Mr. Francis: In recording the assets, especially Argentine pesos, I noted Mr. Chatelain said every effort was made by the Auditor General to verify that the rates as of a certain date could be justified. But has it not been the experience that because of the inflation in the Argentine there has been a very substantial loss incurred by Atomic Energy of Canada?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, my comment related to the balance sheet date . . .

Mr. Francis: Yes, I understood that. I am not quarreling. What I am stating is there not the need for procedures above and beyond verification at a balance sheet date, namely calling into account some kind of escalator clause if you are writing this kind of a contract, to deal with foreign exchange changes in a country that is a recipient?

Mr. Foster: Shall I answer that, Mr. Chairman?

The Chairman: Yes, Mr. Foster.

Mr. Foster: Yes, there were, in fact, and there still are escalator provisions in the Argentine contract but because of the rate of inflation these are inadequate. You are quite right, we are predicting a substantial loss under the present terms of that contract. Our Argentine client recognizes this and we have been in renegotiation for some time. This renegotiation is going on to change the terms of the contract to better reflect the high inflation in Argentina and elsewhere in the world.

The Chairman: Mr. Francis.

Mr. Francis: Would not a strengthening of the financial side of the operation of Atomic Energy of Canada possibly lead to more protection and more concern over losses in negotiating such contracts in the future?

Mr. Foster: Yes, and it has already influenced our activities in this respect. That is, the nature of the contract with Korea is different and better protected than the one with Argentina.

Mr. Francis: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

Mr. Cafik: you had a further question before we adjourn.

Mr. Cafik: It is a repeat one that was not quite squarred. We were talking about the difference in value between the costs and realizable market value at this particular time. I gather the Deputy Auditor General has indicated that it was from Atomic Energy themselves that they drew the conclusion that the asset was carried at higher than its realizable value at the present moment. If it was Atomic Energy that indicated that to the Auditor General, perhaps you would indicate to this Committee how much you think it is overvalued at the present time.

[Interprétation]

Gentilly n'est opérationnel que depuis peu de temps. C'est une expérience de refroidissement par eau ordinaire dans un système d'eau bouillante et nous y apportons d'importantes modifications et nous nous contentons de reconduire l'autorisation. Cela n'a donc rien rapporté et il faudra encore quelque temps avant que cette centrale soit véritablement établie et que nous puissions justifier une modification similaire au contrat avec le Québec.

Le président: Monsieur Francis.

M. Francis: Pour l'actif, et particulièrement les pesos d'Argentine, M. Chatelain a dit que l'auditeur général avait fait l'impossible pour vérifier que les tarifs à une date précise pouvaient se justifier. Mais n'est-il pas vrai que du fait de l'inflation en Argentine l'Énergie atomique du Canada a essuyé des pertes très importantes?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, mon observation portait sur la date du bilan . . .

M. Francis: Oui, j'ai bien compris. Je ne le discute pas. Mais ne serait-il pas nécessaire d'établir une procédure qui aille au-delà de la vérification à la date du bilan, tenir notamment compte d'une sorte d'échelle mobile dans la rédaction de ce genre de contrat, des fluctuations du change dans le pays récipiendaire?

M. Foster: Puis-je répondre à cela, monsieur le président?

Le président: Oui, monsieur Foster.

M. Foster: Oui, il y avait en fait des dispositions semblables dans le contrat argentin mais elles n'ont pas suffi, vu le taux d'inflation. Vous avez tout à fait raison, nous prévoyons une perte importante à l'occasion de ce contrat. Notre client argentin a reconnu cela et nous avons donc repris les négociations. Cela devrait nous permettre de changer les conditions du contrat afin qu'il reflète mieux la forte inflation que connaissent l'Argentine et le reste du monde.

Le président: Monsieur Francis.

M. Francis: Si l'aspect financier des opérations de l'Énergie atomique du Canada était consolidé, n'y aurait-il pas une meilleure protection et ne ferait-on pas plus attention aux pertes au moment de négocier de tels contrats?

M. Foster: Oui, et cela a déjà influencé nos activités à cet égard. En effet le contrat avec la Corée est différent et nous garantit une meilleure protection qu'avec l'Argentine.

M. Francis: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci.

Monsieur Cafik, vous voulez poser une autre question avant que nous n'ajournions?

M. Cafik: Je devais en répéter une qui n'avait pas été bien comprise. Il s'agissait de la différence entre le prix de revient et la valeur convertible à cette date. Je crois que le sous-auditeur général a dit que c'est l'Énergie atomique elle-même qui lui a fait conclure que l'actif avait été évalué au-delà de sa valeur convertible actuelle. Si c'est l'Énergie atomique qui a indiqué cela à l'auditeur général, vous pourriez peut-être nous expliquer ce que représente cette plus-value?

[Text]

The Chairman: Mr. Foster.

Mr. Foster: We have not done a calculation within the last year so I cannot give you a firm figure on this. I think the Assistant Auditor General indicated that we had given them this opinion qualitatively rather than quantitatively. We did a calculation about three years ago. Ontario Hydro and ourselves looked at this thing and at that time I think we estimated that it might be worth \$20 million. But it has increased; even the inventory of heavy water is worth more than that today, and the performance is considerably better than it was three years ago. Also, the cost of alternative energy is much more. So it is considerably more than that, but I cannot say just where it is relative to the value of the cost to AECL.

Mr. Cafik: I was hoping for some ball-park percentage figure—that you might think it is 20 per cent overestimated at the moment, or 30 or 60 per cent, or whatever you think would be a reasonable figure to state.

Mr. Foster: Of course, we do not want to provide a figure just off the top of our heads. It is a complicated calculation and we would want to do it very carefully.

The Chairman: It could be quoted back to you from another source.

Mr. Cafik: If they are going to comply with the Auditor General's recommendation here I presume it would be a requirement to do that every year in order to have a balance sheet that reflected the accurate information.

The Chairman: Is that correct, Mr. Foster? Is that one of the requirements?

Mr. Foster: Well, no. If the present value should be changed we hope some arbitrary value that reflects in our judgment the R and D value of the plant could be established, which we hope would remain a constant figure.

The Chairman: Thank you, Mr. Cafik. Mr. Towers and a brief question from Mr. Schumacher; then we will adjourn.

Mr. Towers: I wonder if Mr. Foster could tell us what he considered the loss to Argentina to be on that.

Mr. Foster: You will remember that I gave these numbers a year ago to the Committee on National Resources, and I cannot change that estimate. However, from the negotiations that have been carried out to date we expect the estimate that I gave to be substantially reduced.

The Chairman: Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: I was just wondering about the Douglas Point profit. How much of that would be related to the production of steam and how much to the sale of electricity? And are you buying the steam from yourself or the Bruce?

• 1225

Mr. Foster: Ontario Hydro now owns the Bruce heavy water plant; about half the energy from Douglas Point produces steam, which goes to the Bruce heavy water plant, and the other half is still used to produce electricity. We have an arrangement with Ontario Hydro whereby we receive the same revenue for steam used in their heavy water plant as for steam used to produce electrical energy. There is no distinction for us regardless of where the steam is used we receive the same value.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Foster.

M. Foster: Nous n'avons pas fait de calcul pour l'année dernière et je ne puis donc vous donner de chiffres exacts à ce sujet. Je crois que le sous-auditeur général a bien dit que c'était plutôt un avis qualitatif que quantitatif que nous leur avions donné. Nous avions fait un calcul il y a 3 ans. Nous avions étudié la chose avec Ontario-Hydro et je crois que nous avions alors estimé que cela représentait une vingtaine de millions de dollars. Mais cela veut dire plus aujourd'hui; même le stock d'eau lourde vaut aujourd'hui plus que cela et le rendement est considérablement meilleur qu'il y a 3 ans. D'autre part, le coût de l'énergie de remplacement est bien supérieur. C'est donc beaucoup plus que 20 millions de dollars et je ne puis vous dire ce que cela représente relativement pour l'EACL.

M. Cafik: J'espérais que vous pourriez nous donner en gros un pourcentage—que vous pourriez nous dire qu'à l'heure actuelle cela est évalué 20 p. 100, 30 p. 100 ou 60 p. 100 plus cher que le prix courant.

M. Foster: Il est évident que nous ne voulons pas vous donner des chiffres comme cela au pied levé. Le calcul est compliqué et doit être fait minutieusement.

Le président: Peut-être pourriez-vous l'obtenir d'une autre source.

M. Cafik: S'ils se conforment à la recommandation de l'auditeur général, je suppose qu'ils devront faire le calcul tous les ans afin que le bilan reflète la réalité.

Le président: Est-ce exact, monsieur Foster? Cela fait-il partie des exigences?

M. Foster: Eh bien non! S'il fallait changer la valeur actuelle, nous espérons que l'on pourrait établir une valeur arbitraire qui refléterait à notre avis la valeur R et D de la centrale et qui serait un chiffre constant.

Le président: Merci, monsieur Cafik. M. Towers puis une rapide question de M. Schumacher; ensuite nous devons ajourner.

M. Towers: M. Foster pourrait-il nous dire à combien il estime la perte en Argentine?

M. Foster: Vous vous souviendrez que j'ai donné ces chiffres il y a un an au Comité permanent des ressources nationales et je ne puis les modifier. Toutefois, d'après les négociations que nous avons entreprises, nous pouvons espérer que le chiffre que j'avais prévu sera considérablement réduit.

Le président: Monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Quelle proportion des bénéfices de Douglas Point représente la production de vapeur et d'autre part quelle est la proportion de la vente d'électricité? Par ailleurs, achetez-vous la vapeur à votre propre société ou à Bruce?

M. Foster: Ontario Hydro est maintenant propriétaire de l'usine d'eau lourde de Bruce; environ la moitié de l'énergie de Douglas Point produit de la vapeur qui va à l'usine d'eau lourde de Bruce et l'autre moitié sert toujours à produire de l'électricité. Aux termes d'un arrangement avec Ontario Hydro nous recevons le même revenu pour la vapeur qu'ils utilisent dans leur usine d'eau lourde que pour celle qui est utilisée à produire de l'énergie électrique. On ne fait pas de distinction selon l'utilisation de la vapeur et nous recevons le même prix.

[Texte]

The Chairman: Any further questions, Mr. Schumacher?

Mr. Schumacher: No.

The Chairman: Thank you, gentlemen.

Before we adjourn, is it agreed that we attach the Atomic Energy of Canada Limited report as an exhibit to today's Minutes of Proceedings? Agreed?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you, gentlemen. I would remind the Committee that our next meeting is on Thursday, June 3, with the St. Lawrence Seaway Authority concerning Paragraph 6.9, "St. Lawrence Seaway Authority—Non-compliance with the provisions of the St. Lawrence Seaway Authority Act," and Paragraph 6.10, "The St. Lawrence Seaway Authority—Inadequate provision for depreciation of capital assets." They will also be bringing with them answers to questions forwarded to them by our research assistant, Mr. Adams.

I would like to thank Mr. Chatelain and the members of his staff for being with us. Also, on behalf of the Committee, I would like to express our thanks to you, Mr. Foster, for being with us along with representatives of your organization.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interprétation]

Le président: Avez-vous d'autres questions, monsieur Schumacher?

M. Schumacher: Non.

Le président: Merci, messieurs.

Avant d'ajourner, est-il entendu que nous annexions à notre procès verbal et à nos délibérations le rapport de l'Énergie atomique du Canada, Limitée? D'accord.

Des voix: D'accord.

Le président: Merci, messieurs. Je rappelle au Comité que notre prochaine réunion aura lieu le jeudi 3 juin, date à laquelle nous recevrons l'administration de la Voie maritime du Saint-Laurent à propos du paragraphe 6.9 «L'administration de la Voie maritime du Saint-Laurent—Dérogation aux dispositions de la Loi sur l'administration de la Voie maritime du Saint-Laurent» et du paragraphe 6.10 «L'administration de la Voie maritime du Saint-Laurent—Insuffisance de provisions pour la dépréciation des immobilisations». Nous recevrons également les réponses aux questions que notre adjoint de recherches, M. Adams, leur a adressées.

Je voudrais maintenant remercier M. Chatelain et les membres de son personnel d'être venus ce matin. Au nom du Comité, j'exprimerai également toute notre reconnaissance à M. Foster et aux représentants de son organisme.

La séance est levée.

APPENDIX "QQQQ"

Answers to a list of questions (See Appendix "iiii", Issue No. 60, May 18, 1976)
on Paragraphs 6.2 and 6.3, Auditor General's Report 1975.

Perhaps with this background we can turn to the
questions on Paragraph 6.2.

1. There is a good probability that Douglas Point will be sold to Ontario Hydro within five years. There is only a low probability that Gentilly 1 will be sold to Hydro-Quebec in five years.
2. It is difficult to estimate what may be realized from these plants. In general we can say that the value of Douglas Point has been appreciating because of improving performance and the increasing costs of alternative energy sources, in particular that of fossil-fuelled plants belonging to Ontario Hydro which would be used in calculating any purchase price offer. For instance, the rate for energy from Douglas Point has doubled in the last four years. Also the value of the heavy water inventory has gone from an original value of about \$12 million to a present value of about \$30 million.

We would expect similar experience in time with the Gentilly station. Incidentally, the value of its heavy water inventory is also about \$30 million.

Because of this experience we would not be anxious to sell at a time when the utilities could only justify a relatively low purchase price.

3. Douglas Point is being used to generate electricity and to supply steam to the Bruce Heavy Water Plant. About half its steam generating capacity is used for each purpose.

By agreement with Ontario Hydro the revenue rate is the same for both uses.

When Gentilly 1 is recommissioned it will be used, first, to generate electricity but eventually it, too, will provide steam for heavy water production, in this instance to the La Prade Heavy Water Plant.

The safety measures in force are those applied on all Canadian nuclear power plants.

In 1975-76 expenses and revenues for Douglas Point were as follows:

Operating & Maintenance	\$7.2 million	
Fuel	1.6	
Heavy Water	1.3	
Other	<u>1.7</u>	\$11.8 million
Revenue		13.4 million

In 1975-76 total expenses for Gentilly 1 were \$7.4 million, mostly operating and maintenance expense. There was no revenue.

4. With respect to these plants operating deficits have been treated as an R & D expense or, in modern international terminology, R, D & D expense where the second D stands for Demonstration.

As indicated in the quotation from 1961 with respect to capital, any cost that can not be recovered on sale of the plant will be regarded as a Demonstration expense.

5. Prototype nuclear power stations have been financed in a different manner from other research and development activities because they have a considerable value apart from their value as pure demonstration facilities.

Mr. Deslauriers, our Treasurer, will answer the questions relating to Paragraph 6.3.

6. Interest on prototype Generating stations, after In-Service dates, is as follows:

<u>Year</u>	<u>Douglas Point</u>		<u>Gentilly I</u>	
	<u>Annual</u>	<u>Cumulative</u>	<u>Annual</u>	<u>Cumulative</u>
	\$	\$	\$	\$
67/68	3,317.6	3,317.6	-	-
68/69	3,568.8	6,886.4	-	-
69/70	3,568.8	10,455.2	-	-
70/71	3,568.8	14,024.0	2,102.2	2,102.2
71/72	3,568.8	17,592.8	5,718.6	7,820.8
72/73	3,568.8	21,161.6	5,733.7	13,554.5
73/74	3,568.8	24,730.4	5,733.7	19,288.2
74/75	3,568.8	28,299.2	5,733.7	25,021.9

7. AECL is meeting with the Treasury Board and Department of Finance to work out a solution. We do acknowledge that the RD&D value must be treated the same as other R&D assets - this needs to be done. We see a portion of loans continuing and these related to some commercial valuation. We would expect that depreciation on the revised asset value (commercial) as well as the relative interest would apply. This is all very complex but we are certain a solution will be worked out.
8. Hindsight affords us all with better answers. However, if we were to approach financing of prototypes again we think the RD&D value would receive the weight it deserves. Perhaps the entire costs should be treated as RD&D with flexibility in the budgetary review to allow for both the good years and the not-so-good years.

APPENDICE «QQQQ»

Réponses à une liste de questions

(voir Appendice "iiii", fascicule No. 60, 18 mai 1976)

Paragrapes 6.2 et 6.3, Rapport de 1975 de l'Auditeur général.

Peut-être qu'à partir de cette toile de fond nous pouvons répondre aux questions relatives au Paragraphe 6.2.

1. Il existe une bonne probabilité que Douglas Point soit vendu à Ontario Hydro d'ici à 5 ans. Il n'y a qu'une faible possibilité que Gentilly-1 soit vendu à l'Hydro-Québec dans 5 ans.
2. Il est difficile d'estimer ce que ces centrales peuvent rapporter. En général, nous pouvons dire que la valeur de Douglas Point a augmenté par suite de sa performance améliorée et par suite des coûts accrus des autres sources énergétiques, en particulier celles des centrales alimentées par des combustibles fossiles qui appartiennent à Ontario Hydro et que l'on utiliserait pour calculer n'importe quelle offre de prix d'achat. Par exemple, le tarif de l'énergie provenant de Douglas Point a doublé au cours des quatre dernières années. Egalement le stock d'eau lourde est passé d'une valeur originale d'environ \$12 millions à la

valeur présente d'environ \$30 millions.

Nous nous attendons à une expérience semblable avec le temps en ce qui concerne la centrale Gentilly-1. Incidemment, la valeur de son stock d'eau lourde est également d'environ \$30 millions.

Par suite de cette expérience nous ne sommes pas prêts à vendre à un moment où les commissions électriques ne pourraient justifier qu'un prix d'achat relativement bas.

3. Douglas Point est employé pour produire de l'électricité et pour fournir de la vapeur à l'usine d'eau lourde de Bruce. Environ la moitié de sa capacité de production de vapeur est utilisée pour chaque fin.

En vertu d'une entente passée avec Ontario Hydro le taux du revenu est le même pour les deux fins.

Lorsque la centrale Gentilly-1 sera remise en service, elle sera utilisée tout d'abord pour produire de l'électricité mais, éventuellement, elle fournira elle aussi de la vapeur pour la production de l'eau lourde, dans ce cas à l'usine La Prade.

Les mesures de sécurité en vigueur sont celles qui s'appliquent

dans toutes les centrales nucléaires canadiennes.

En 1975-76 les dépenses et les revenus pour Douglas Point étaient les suivants:

Exploitation et maintenance	\$7.2 millions	
Combustible	1.6	
Eau lourde	1.3	
Autres	<u>1.7</u>	\$11.8 millions
Revenu		\$13.4 millions

En 1975-76 les dépenses totales pour Gentilly-1 ont été de \$7.4 millions y compris principalement des dépenses d'exploitation et de maintenance. Il n'y a pas eu de revenu.

4. En ce qui concerne ces centrales les déficits d'exploitation ont été considérés comme des dépenses de R & D ou, pour employer la terminologie internationale moderne R, D & D où le second D signifie Démonstration (donc R D & D = Recherches, Développement et Démonstrations).

Comme indiqué dans la citation de 1961 concernant nos investissements tous coûts ne pouvant pas être récupérés au moment de la vente de la centrale seront considérés comme frais de démonstration.

5. Les centrales nucléaires prototypes ont été financées d'une façon qui diffère des autres activités de recherche et de développement parce qu'elles ont une valeur considérable en dehors de leur valeur comme installation de démonstration pure.

M. Deslauriers, notre Trésorier, répondra aux questions relatives au paragraphe 6.3.

6. L'intérêt sur les centrales prototypes, après les dates de mise en service, est comme suit:

<u>Année</u>	<u>Douglas Point</u>		<u>Gentilly-I</u>	
	<u>Annuel</u>	<u>Cumulatif</u>	<u>Annuel</u>	<u>Cumulatif</u>
	\$	\$	\$	\$
67/68	3,317.6	3,317.6	-	-
68/69	3,568.8	6,886.4	-	-
69/70	3,568.8	10,455.2	-	-
70/71	3,568.8	14,024.0	2,102.2	2,102.2
71/72	3,568.8	17,592.8	5,718.6	7,820.8
72/73	3,568.8	21,161.6	5,733.7	13,554.5
73/74	3,568.8	24,730.4	5,733.7	19,288.2
74/75	3,568.8	28,299.2	5,733.7	25,021.9

7. Les représentants de l'EACL, du Conseil du Trésor et du ministère des Finances se réunissent pour élaborer une solution. Nous reconnaissons que la valeur des RD & D doit être traitée de la même façon que les autres avoirs en R & D -

c'est une nécessité. Nous voyons la continuation d'une partie des prêts lesquels nous semblent se rapporter à quelque évaluation commerciale. Nous nous attendons à ce que l'amortissement sur la valeur (commerciale) de l'avoir révisé et l'intérêt relatif s'appliquent. Tout ceci est très complexe mais nous sommes certains qu'une solution sera trouvée.

8. L'examen post-mortem d'un problème permet à tous de trouver de bonnes solutions. Cependant, si nous étions amenés à repenser le financement des prototypes nous donnerions à la valeur des RD & D l'importance qui lui revient. Peut-être faudrait-il traiter tous les coûts sous la rubrique RD & D avec une certaine souplesse dans l'examen budgétaire pour tenir compte des bonnes et des moins bonnes années.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. Rhéal Chatelain, Deputy Auditor General.

From the Treasury Board Secretariat:

Mr. L. M. McGimpsey, Director, financial Policy Evaluation.

From Atomic Energy of Canada Limited:

Mr. J. S. Foster, President;

Mr. E. Deslauriers, Treasurer.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. Rhéal Chatelain, sous-auditeur général.

Du Secrétariat du conseil du Trésor:

M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière.

D'Énergie atomique du Canada, Limitée:

M. J. S. Foster, président;

M. E. Deslauriers, trésorier.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 65

Thursday, June 3, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 65

Le jeudi 3 juin 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

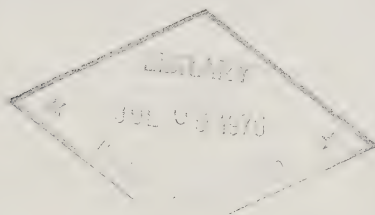
Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session
Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la
trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik

Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 3, 1976
(79)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:04 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Blackburn, Crouse, Darling, Huntington, Lachance, Leblanc (*Laurier*), Martin, Schumacher and Towers.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. Rhéal Chatelain, Deputy Auditor General. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation. *From the St. Lawrence Seaway Authority:* Mr. Paul D. Normandeau, President; Mr. J. H. Graham, Treasurer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman called the following items from the Auditor General's Report 1975:

Paragraph 6.9—The St. Lawrence Seaway Authority—Non-compliance with the provisions of the St. Lawrence Seaway Authority Act.

Paragraph 6.10—The St. Lawrence Seaway Authority—Inadequate provision for depreciation of capital assets.

The witnesses made statements and were questioned thereon.

And questioning continuing,

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Background Statement by the St. Lawrence Seaway Authority for the Standing Committee on Public Accounts, June 3, 1976 (*See Appendix "RRRR"*).

A series of questions prepared by the Research Officer, Mr. Adams, and the answers supplied by the St. Lawrence Seaway Authority (*See Appendix "SSSS"*).

(Later)

A statement presented by Mr. Normandeau, President of the St. Lawrence Seaway Authority entitled—*Estimate of Income and Expense at Present Rates 1973-1981—Table V* (*See Appendix "TTTT"*).

The document entitled—The St. Lawrence Seaway Authority, Annual Report 1974—was filed as an exhibit with the Clerk of the Committee (*See Exhibit "M"*).

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 3 JUIN 1976
(79)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 04 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (président).

Membres du Comité présents: MM. Blackburn, Crouse, Darling, Huntington, Lachance, Leblanc (*Laurier*), Martin, Schumacher et Towers.

Témoins: Du bureau de l'Auditeur général: M. Rhéal Chatelain, sous-auditeur général. *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière. *De l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent:* M. Paul D. Normandeau, président; M. J. H. Graham, trésorier.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le président met en délibération les paragraphes suivants du rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Paragraphe 6.9—L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent—Dérogation aux dispositions de la Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent.

Paragraphe 6.10—L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent—Insuffisance de provision pour la dépréciation des immobilisations.

Les témoins font des déclarations et sont interrogés.

L'interrogation se poursuit, puis

Conformément à une motion adoptée le 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Exposé de la situation, soumis par l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent au Comité permanent des comptes publics, 3 juin 1976 (*Voir Appendice «RRRR»*).

Une série de questions préparée par le chercheur, M. Adams, et les réponses fournies par l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent (*Voir Appendice «SSSS»*).

(Ultérieurement)

Un document présenté par M. Normandeau, président de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent intitulé—Tableau estimatif des recettes et des dépenses aux tarifs actuels (1973-1981)—Tableau V (*Voir Appendice «TTTT»*).

Le document intitulé—L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent, Rapport annuel de 1974—est déposé auprès du greffier du Comité comme document (*Voir pièce «M»*).

And questioning continuing,

L'interrogation se poursuit,

At 12:36 o'clock p.m., the Committee adjourned to the
call of the Chair.

A 12 h 36, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nou-
velle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Thursday, June 3, 1976

[Texte]

• 1103

The Chairman: Gentlemen, will you please come to order.

Our quorum is 11; however, in our organization meeting, the Committee authorized the Chairman to hold meetings and receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, so long as there be at least four members present and both Government and Opposition are present. We now qualify.

Our meeting today concerns The St. Lawrence Seaway Authority. The items are paragraph 6.9, The St. Lawrence Seaway Authority—Non-compliance with the provisions of the St. Lawrence Seaway Authority Act; and paragraph 6.10, The St. Lawrence Seaway—Inadequate provision for depreciation of capital assets.

I will first ask the Deputy Auditor General, Mr. Rhéal Chatelain, to introduce his associates, followed by an introduction by the President of the Seaway Authority, Mr. Normandeau, of his associates.

First, Mr. Rhéal Chatelain.

Mr. R. Chatelain (Deputy Auditor General, Office of the Auditor General): Yes, Mr. Chairman. Accompanying me this morning is Mr. Peter Boomgaardt, a partner of Price, Waterhouse & Co. in their Ottawa office, who is on loan to our office and has been acting as the Director General for the past year. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain. Mr. Normandeau.

Mr. Paul D. Normandeau (President, The St. Lawrence Seaway Authority): Mr. Chairman, I take pleasure in introducing our Vice-President, Mr. Thomas Quigg; our Treasurer, Mr. Jim Graham; our Comptroller, Mr. Forgues; and my assistant, Miss Diane Parent.

The Chairman: Thank you, Mr. Normandeau. I will now call Paragraph 6.9. First we will have a statement from the Deputy Auditor General and then, I presume, there will be one as well following this by the President of the Seaway Authority. First, Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman. My comments will cover both Paragraphs 6.9 and 6.10 because they are closely interrelated. These two paragraphs reflect our practice of reporting to Parliament instances where our reports on financial statements are qualified on account of deficiencies in accounting practices, inconsistencies with the governing statutes, or other matters that have an effect on the fairness of financial statements.

Under Paragraph 6.9, we draw attention to the fact that, contrary to the intent of Parliament as expressed in the St. Lawrence Seaway Authority Act, tolls have not been set at rates sufficient to provide revenue to cover all costs. Tolls on the Montreal-Lake Ontario section have been inadequate to the extent that interest, totalling \$129 million, has not been paid; in addition, there have not been funds generated to repay the principal on loans from the Crown. In the case of the Welland section, the revenues do not even cover the daily operating costs, let alone make it

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le jeudi 3 juin 1976

[Interprétation]

Le président: Messieurs, la séance est ouverte.

Le quorum pour le Comité est de 11; toutefois, dans notre séance d'organisation, le Comité a donné la permission au président de tenir des séances et de recevoir les témoignages et d'en autoriser l'impression, même sans quorum, à condition qu'il y ait au moins quatre députés présents et que le gouvernement et l'opposition soient représentés. Nous remplissons donc cette condition.

Aujourd'hui nous allons traiter de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent. Il s'agit du paragraphe 6.9—Dérégation aux dispositions de la Loi sur l'administration de la voie maritime du Saint-Laurent, et paragraphe 6.10, l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent—Insuffisance de provision pour la dépréciation des immobilisations.

Je vais tout d'abord demander à M. Rhéal Chatelain, sous-auditeur général, de présenter ses collègues, puis ce sera le tour de M. Normandeau, président de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent à présenter les siens.

Vous avez la parole, monsieur Rhéal Chatelain.

M. R. Chatelain (sous-auditeur général, Bureau de l'auditeur général): Oui, monsieur le président. Après de moi, ce matin, se trouve M. Peter Boomgaardt, associé de la maison Price, Waterhouse and Co., à leur bureau d'Ottawa, qui a été prêté à notre bureau et agit en qualité de directeur général depuis un an. Merci.

Le président: Merci, monsieur Chatelain. Monsieur Normandeau.

M. Paul D. Normandeau (président, Administration de la voie maritime du Saint-Laurent): Monsieur le président, je suis heureux de présenter notre vice-président, M. Thomas Quigg; notre trésorier, M. Jim Graham; notre contrôleur, M. Forgues, et mon adjointe, M^{lle} Diane Parent.

Le président: Merci, monsieur Normandeau. Nous discutons maintenant du paragraphe 6.9. Nous écouterons d'abord la déclaration préliminaire du sous-auditeur général, qui sera ensuite suivie de celle du président de l'Administration de la voie maritime. La parole est donc à M. Chatelain d'abord.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président. Mes observations porteront tant sur le paragraphe 6.9 que sur le paragraphe 6.10 parce qu'ils sont intimement liés. Ces deux paragraphes rendent compte de notre habitude de signaler au Parlement les cas où nos rapports sur les états financiers sont qualifiés du fait de certaines faiblesses des pratiques comptables, de divergences avec les lois en vigueur ou d'autres questions qui ont un effet sur la justesse des états financiers.

Dans le paragraphe 6.9, nous signalons qu'au lieu de se conformer à l'intention du Parlement, exprimée dans la Loi sur l'administration de la voie maritime du Saint-Laurent, l'administration n'a pas établi des taux de péage qui lui permettent d'obtenir suffisamment de recettes pour compenser tous les frais. Les taux de péage de la section qui s'étend entre Montréal et le lac Ontario ont été inadéquats au point où un intérêt qui s'élève à \$129 millions n'a pas été payé; en outre, il n'y a pas eu de recettes produites pour rembourser le principal des prêts accordés par la Cou-

[Text]

possible to pay loan interest and make principal repayments. It is probable that operating results, after provision for normal depreciation, would approximate a break-even position if tolls were set at levels to generate sufficient funds to amortize loan principal over a period not exceeding 50 years.

Under Paragraph 6.10, we point out that, contrary to generally accepted accounting principles, the financial statements fail to provide adequately for depreciation on all assets that are susceptible to deterioration and obsolescence.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain.

Now we will have a statement from Mr. Normandeau. Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, due to an unfortunate set of circumstances, we were unable to deliver before this morning the answers to the questions that were sent to us by the Clerk of your Committee. You now have these questions and answers, both in French and English, in front of you. I have added to our answers a background statement in four pages. I do not know whether you would like me to read the statement, Mr. Chairman? We think it exposes quite well the background of the situation to which the Auditor General is now drawing attention.

The Chairman: I thank you, Mr. Normandeau. I think in the interests of saving time, because this Committee generally sits only until 12.30, we will dispense with having you read the response. It is regrettable that it was not possible to have in English and French prior to this morning, but in any event it has been distributed to the members of the Committee. If there is some duplication of questions as a result, you can refer to it.

Mr. Normandeau: Thank you, sir.

The Chairman: Is it agreeable that the background statement of the Seaway Authority be added as an appendix to our *Minutes* and *Proceedings* of today's meeting?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: We will now open the meeting for questions. I have, to date, Mr. Darling, Mr. Martin, Mr. Huntington and Mr. Schumacher. Mr. Darling.

Mr. Darling: Thank you very much, Mr. Chairman. Mr. Normandeau, I understand that the questions presented by our Committee to you have been answered, so there is no use in going over them. I assume, Mr. Chairman, that they will be incorporated in the *Minutes*. I know that when those of us on the Committee see the increasing losses of the Authority each year it is making us wonder just what the eventual picture is going to be. I would appreciate your comments regarding this. I know it is specialized, whether you would call it a Crown company, because I guess it is between the United States and Canada. Just what is the rationale of doing business on that basis as compared to an absolutely private company? And are the taxpayers of Canada and the United States... What is the rationale? Are we benefiting? We are certainly losing when we see its total losses, which at the present time I think are \$20 million. It is quite a sizable amount and building up each

[Interpretation]

ronne. Dans le cas de la section de Whelan, les recettes ne compensent même pas les coûts d'exploitation quotidiens; ils ne permettent donc pas de rembourser l'intérêt sur les prêts et d'effectuer les versements de remboursements de capital. Il est probable que, grâce à l'exploitation, après avoir tenu compte de la dépréciation normale, on pourrait se rapprocher du seuil de rentabilité si les péages étaient établis à des taux qui permettraient de fournir suffisamment de fonds pour amortir le principal du prêt, au cours d'une période ne dépassant pas 50 ans.

Dans le paragraphe 6.10, nous signalons que les états financiers ne se conforment pas au principe comptable généralement accepté et qu'ils ne tiennent pas adéquatement compte de la dépréciation de tout l'avoir qui est susceptible de détérioration et désuétude.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Chatelain.

Nous allons maintenant entendre la déclaration de M. Normandeau. Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, en raison de circonstances imprévisibles, il nous a été impossible de vous fournir avant ce matin les réponses aux questions que nous avait envoyées le greffier de votre comité. Ces questions et ces réponses vous ont maintenant été distribuées tant en français qu'en anglais. J'y ai ajouté un exposé de la situation qui comprend quatre pages. Je ne sais pas si vous voulez que je lise cet exposé, monsieur le président. Je pense qu'il explique assez bien la situation dont traite l'auditeur général.

Le président: Je vous remercie, monsieur Normandeau. Je pense que, pour épargner du temps, étant donné que ce comité siège en général jusqu'à midi trente seulement, nous vous épargnerons la tâche de lire votre réponse. Il est regrettable que nous n'ayons pu avoir ce texte bilingue avant ce matin, mais, de toute façon, il a été distribué aux membres du Comité. S'il en résulte certaines questions qui seront posées en double, vous pouvez vous y reporter.

M. Normandeau: Merci, monsieur.

Le président: Les membres du Comité conviennent-ils que l'exposé de la situation soumis par l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent soit annexé aux procès-verbaux et témoignages de la réunion d'aujourd'hui?

Des voix: D'accord.

Le président: Nous passerons maintenant aux questions. Les personnes inscrites à ma liste jusqu'à présent sont M. Darling, M. Martin, M. Huntington et M. Schumacher. Monsieur Darling.

M. Darling: Merci beaucoup, monsieur le président. Monsieur Normandeau, si je comprends bien, vous avez répondu aux questions que vous a présentées notre Comité; il est donc inutile que j'y revienne. Je suppose, monsieur le président, que questions et réponses seront annexées aux procès-verbaux. Je sais que lorsque certains membres du Comité se rendent compte des pertes croissantes de l'administration, chaque année, ils se demandent quelle sera la situation éventuelle. J'aimerais connaître votre avis sur ce qui suit. Je me demande si on doit vraiment vous considérer comme une société de la Couronne puisqu'en réalité vos opérations s'effectuent entre les États-Unis et le Canada. Qu'est-ce qui justifie cette manière de mener les affaires par opposition à la manière dont les mènerait une société entièrement privée? Les contribuables du Canada et des États-Unis... Enfin, quelle est la justification? En profitons-nous? Si j'en crois vos pertes, qui pour l'instant s'élè-

[Texte]

year. And of course I note that there are now no tolls on the Welland Canal. What is the rationale of this?

I would appreciate your comments on that, Mr. Normandeau.

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, I have to agree that the present situation on the Seaway is rather unpromising. If nothing is done to change present conditions, by 1981 we are going to show an operating loss, \$28 million over the two sections. Our debt at that time will reach one billion dollars, although we are not planning to borrow one single dollar from now on. The Government of Canada is carrying this debt in its books as a receivable. Obviously, it is a physical impossibility to repay to the Government of Canada within the stated period in the Seaway act—that is, before 2009—this very large sum.

There are explanations. Section 17 of the act says that the Seaway Authority shall impose a tariff of tolls sufficient to cover operating costs, to pay the interest on the funds borrowed for the construction, and to repay the capital that was borrowed. It also says that these tolls must be fair and reasonable. It is very difficult to reconcile what is fair and reasonable with the very precise obligations under this section. I also draw your attention to Section 18 of the Seaway act where it is stated that the Governor in Council is the supreme authority and the one who decides. In fact, during the life of the Seaway Authority the Authority has never set tolls. There was a memorandum of agreement with the United States that a tariff of tolls be implemented on the Montreal-Lake Ontario and also on the Welland Canal. The Welland Canal tolls were suspended in 1962 by the Prime Minister and they have never been reimposed. Modest lockage fees are charged now for passage but the tolls have not been put back. These lockage fees bring in only approximately 25 per cent of the operating costs; therefore Parliament has to vote the difference between income and outgo. I surmise that the Government of Canada decided to act in this way at that time because it was in the interest of the Canadian people.

• 1115

In so far as the Montreal-Lake Ontario section is concerned, we have always managed to cover our operating costs and we are still covering our operating costs; but we were never able to collect enough money to pay full interest and, therefore, to reduce by way of consequence the capital borrowed. Canada tried twice in the sixties to increase these tolls on Montreal-Lake Ontario, and in order to do that, negotiated with the government of the U.S.A.; twice, we were rebuffed. In 1970, the government of the U.S.A., seeing that its own Seaway Development Corporation, the U.S. counterpart to our Canadian Seaway, was in the same position, that is, unable to pay full interest and to reduce its debt, decided to forgive the company accrued and future interest on its debt. Therefore, since 1970, the American company has been able to reduce its debt and, of

[Interprétation]

vent, si je ne m'abuse, à 20 millions de dollars, je pense que nous perdons tous de l'argent. Il s'agit d'une somme assez considérable qui s'élève chaque année. On s'aperçoit alors qu'il n'existe pas de péage pour le canal Welland? Quelle en est la raison?

Je vous saurais gré de nous communiquer vos observations à cet égard, monsieur Normandeau.

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, je dois admettre que la situation actuelle de la voie maritime n'est pas très brillante. Si la situation actuelle n'est pas modifiée d'ici 1981, nous allons accusé une perte d'exploitation de l'ordre de 28 millions de dollars pour les deux sections de la voie. A ce moment, notre dette aura atteint un milliard de dollars, bien que nous ne prévoyons pas emprunter un seul dollar d'ici là. Dans les livres du gouvernement du Canada, cette dette est inscrite à titre de compte recevable. Il est évident qu'il nous sera parfaitement impossible de rembourser le gouvernement du Canada au cours de la période accordée dans la Loi sur l'administration de la voie maritime, à savoir avant 2009.

Il existe toutefois des explications. L'article 17 de la Loi précise que l'Administration de la voie maritime imposera des taux de péage suffisants pour couvrir les coûts d'exploitation, payer l'intérêt des fonds empruntés en vue de la construction, et rembourser le capital emprunté. Il précise également que ces taux de péage doivent être justes et raisonnables. Il est très difficile de concilier justesse et raison, d'une part, et les exigences très précises de cet article, d'autre part. Je vous prie de vous reporter également à l'article 18 de la Loi sur l'administration de la voie maritime où il est indiqué que le gouverneur en conseil est l'autorité suprême et celle qui prend les décisions. En fait, depuis sa création, l'Administration n'a jamais établi de taux de péage. Il y a une entente avec les États-Unis précisant que des taux de péage seraient mis en vigueur dans la section s'étendant entre Montréal et le lac Ontario ainsi que dans le canal Welland. Les péages du canal Welland ont été supprimés, en 1962, par le premier ministre, et n'ont jamais été réimposés. On impose maintenant de légers droits d'utilisation des écluses mais les péages n'ont pas été remis en vigueur. Ces droits d'utilisation des écluses fournissent environ 25 p. 100 seulement des coûts d'exploitation; il s'ensuit que le Parlement doit nous accorder, par voie de crédits, la différence entre nos entrées et nos sorties. Je suppose que le gouvernement du Canada a agi de cette manière, à l'époque, parce que cela répondait aux intérêts du peuple canadien.

En ce qui concerne la section qui s'étend de Montréal au lac Ontario, nous avons toujours réussi à récupérer nos coûts d'exploitation et nous continuons de les récupérer; mais nous n'avons jamais réussi à recueillir suffisamment d'argent pour payer tout l'intérêt et réduire le capital emprunté. Le Canada a essayé, à deux reprises, au cours des années soixante, d'augmenter ces tarifs sur le parcours Montréal-lac Ontario et, pour ce faire, il a négocié avec le gouvernement américain. Il a essuyé deux échecs. En 1970, le gouvernement américain, constatant que l'homologue américain de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent se trouvait dans la même position, c'est-à-dire incapable de verser tout le montant des intérêts et de réduire sa dette, a décidé de radier les intérêts accrus et futurs de la dette. En conséquence, depuis 1970, la société

[Text]

course, to show a far better financial picture than the one that we show. The result is that the U.S. government is not inclined to increase the toll rates, has not been, until now, inclined to increase the toll rates, because its own company was meeting its obligations. But, perhaps more importantly, we figure that Canada and the U.S.A. do benefit about equally from the construction of the Seaway, from the fact that the Seaway is allowing big ships to go up to the Lakes, but Canada has invested seven-eighths of the funds. We operate five of the seven locks on the Montreal-Lake Ontario and we operate the eight locks at Welland; they operate only two. Therefore, any time we lose money and parliament picks up the tab, as it does at Welland, we are subsidizing, in effect, our American neighbours. No wonder, under these circumstances, the American government is not in a hurry to increase these tolls.

Mr. Darling: Mr. Normandeau, we have 80 per cent of the shares, technically, so it is the tail wagging the dog. Are the 20 percenters able to dig in their heels and make us toe the line?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: So far, sir.

Mr. Darling: This does not seem common sense. If we are putting up the lion's share, why the hell would they ever let us raise the tariff one cent? So, the Canadian taxpayers are sure paying the shot.

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, I believe the present Minister of Transport, who is responsible for the Seaway, as you know, is very much aware of this and is planning to do something about it.

Mr. Darling: In other words, there is some possibility of improving our position?

Mr. Normandeau: There is, Mr. Chairman, the possibility of a unilateral action on the part of Canada.

Mr. Darling: One other thing, as far as tariffs, or however you call it, what you charge the ships coming in and out, I suppose you have got to be fair, but it comes to me, as an absolute greenhorn on this, that if the tariffs charged on imports are doubled or whatever, the consumer is going to pay in the long run. In other words, they are going to get you coming or going. So you either pay it out of general revenues or the consumer must pay it in higher prices of goods.

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, yes, what the member is saying is quite true, except that perhaps there is a necessity to draw a distinction between those who benefit more particularly from the Seaway and the other citizens of Canada who do not. A citizen in Halifax or in Vancouver does not benefit as much as one from the Prairies or Ontario. Ninety per cent of our volume, of the volume transitting through the Seaway, consists of three main commodities: grain, iron ore and coal. The iron ore and coal for the steel mills, and the grain for our farmers, and also for the American farmers. So we within the Seaway authority claimed that if the seaway is so beneficial to Canada, the taxpayer maybe should assume the cost of its construction; but when it comes to operating costs and

[Interpretation]

américaine a pu réduire sa dette et, bien entendu, son tableau financier est bien meilleur que le nôtre. Par la même occasion, le gouvernement américain ne se sent pas incité à augmenter les tarifs et il ne l'a pas fait jusqu'à présent parce que sa propre société fait face à ses engagements. Mais, et c'est là un fait extrêmement important, nous croyons que le Canada et les États-Unis ont profité également de la construction de la voie maritime car, ainsi, de gros navires peuvent se rendre jusque sur les Grands lacs; mais il se trouve que c'est le Canada qui a investi près de sept-huitième des capitaux nécessaires à la construction. Nous exploitons 5 des 7 écluses qui se trouvent sur le parcours Montréal-lac Ontario et nous exploitons les 8 écluses du canal Welland. Les Américains ne s'occupent que de 2 écluses, si bien que, chaque fois que nous perdons de l'argent et que le Parlement vote d'autres crédits, comme dans le cas du canal Welland, nous subventionnons en fait nos voisins américains. On comprend maintenant pourquoi, devant cette situation, le gouvernement américain ne se presse pas d'augmenter les tarifs.

M. Darling: Monsieur Normandeau, nous détenons en principe 80 p. 100 des actions et l'on se demande si, ici, on ne se défile pas et si ceux qui détiennent 20 p. 100 des actions ne nous imposent pas leur volonté.

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Jusqu'à présent, oui, monsieur.

M. Darling: Cela n'a aucun sens. Si c'est à nous que revient la part du lion, pourquoi alors nous laisseraient-ils augmenter les tarifs d'un cent? En ce moment, ce sont les contribuables canadiens qui font tous les frais.

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, je crois que le ministre des Transports, qui est responsable de la voie maritime, comme vous le savez, se rend très bien compte de la situation et projette d'y remédier.

M. Darling: En d'autres termes, il est possible que notre situation s'améliore?

M. Normandeau: Il est possible que le Canada décide de prendre des mesures unilatérales.

M. Darling: Autre chose. Je suppose que vous avez une échelle tarifaire pour les bateaux qui entrent et qui sortent de la voie maritime, mais à mon avis, il y a une attrape ici car si les tarifs sont plus élevés pour les bateaux qui transportent des marchandises importées, ce surplus se répercutera sur les consommateurs. En d'autres termes, on nous attrape d'une façon ou d'une autre. Soit que ce soit le Trésor public qui paie la facture ou que ce soit les consommateurs qui le fassent en payant plus cher pour les marchandises importées.

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, ce que le député vient de dire est très juste, sauf qu'il faut faire une distinction entre ceux qui bénéficient de l'existence de la voie maritime et les autres citoyens du Canada qui n'en bénéficient pas. Un citoyen d'Halifax ou de Vancouver n'en bénéficie pas autant qu'un citoyen des Prairies ou de l'Ontario. Quatre-vingt-dix pour cent du volume des marchandises qui sont transportées sur la voie maritime est formé de trois produits de base: les céréales, le minerai de fer et le charbon. Le minerai de fer et le charbon se rendent vers les hauts-fourneaux, alors que les céréales de nos agriculteurs comme des agriculteurs américains se destinent aux marchés. Aux yeux des membres de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent, le contribuable devrait assu-

[Texte]

upgrading and maintaining the facilities, then those who benefit more directly should pay more.

Mr. Darling: What would be the percentage of gross tonnage to Canada and the United States? I am thinking of the tonnage going through the locks both ways. How would that be divided between Canada and the U.S.?

• 1120

Mr. Normandeau: It is about 50-50, sir.

The Chairman: Thank you, Mr. Normandeau.

Before I turn to Mr. Martin, just one question came to my mind; a brief one regarding your statement of a moment ago: to what level should tolls be increased, in your view, to provide sufficient revenues as contemplated in Section 17 of the Act?

Mr. Normandeau: If you discount the fare unreasonably, sir, then it should be at least five times. The tolls should bring in at least five times more revenue than they do now.

The Chairman: Thank you.

Gentlemen, in view of the similarity of both items under consideration, I will accept questions on paragraph 6.9 as well as paragraph 6.10. Mr. Martin.

Mr. Martin: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Normandeau, I would like to pose a few general questions to you on this very substantial corporation that obviously—as you have indicated and as is indicated by the figures in front of us—is running into some very serious financial problems. I notice that your total assets at the end of 1974 were \$808 million and your revenues were some \$23 million with a loss of some \$50 million. This must mean your expenses were about \$73 million. It does not quite show that in the table, but I am assuming that is what your total expenditures were.

Mr. Normandeau: That is right.

Mr. Martin: So somebody at some point or other has to come up with the \$50 million that was lost; that, in effect, was the net deficit for the year's operations.

Is there a board of directors for the Seaway Authority?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: No, sir. The Seaway is administered by three members: the President, Vice-President, and a member, and answers directly to the Minister of Transport.

However, you may be aware that we have been integrated more and more with the Marine Administration of the Ministry of Transport during the last few years. My predecessor, Pierre Camu, was also the marine administrator. Therefore, more and more we are working within the Ministry of Transport.

Mr. Martin: Then are these three members full-time staff people? You are one of the members. Are the other two full-time staff people on the Authority as well?

[Interprétation]

mer le coût de la construction de cette voie si elle est profitable au Canada. Les utilisateurs de la voie maritime par contre, devraient payer davantage pour les frais d'exploitation, l'amélioration et l'entretien des installations.

M. Darling: Quel pourcentage du tonnage brut qui passe par les écluses, dans les deux directions, appartient au Canada et aux États-Unis?

M. Normandeau: Monsieur, ça s'équilibre à 50-50.

Le président: Merci, monsieur Normandeau.

Avant de céder la parole à M. Martin, permettez-moi de vous poser une petite question. Selon vous, dans quelle mesure faudrait-il hausser les droits de péage pour assurer des revenus suffisants tel que prévu l'article 17 de la Loi?

M. Normandeau: Indépendamment du fait que le public considère ces taux déraisonnables, il faudrait multiplier au moins par cinq les droits de péage actuels. Ceux-ci devraient rapporter au moins cinq fois plus qu'ils ne le font présentement.

Le président: Merci.

Messieurs, les deux points à l'étude se ressemblent tellement que j'accepterai des questions sur les paragraphes 6.9 et 6.10. Monsieur Martin.

M. Martin: Merci, monsieur le président.

Monsieur Normandeau, j'aimerais vous poser quelques questions générales sur cette importante société. Si j'en juge par vos observations et par les chiffres devant moi, elle connaît des difficultés financières sérieuses. A la fin de 1974, votre actif totalisait 808 millions de dollars; vos recettes étaient de quelque 23 millions et vos pertes de quelque 50 millions de dollars. Bien que le tableau que j'ai devant moi n'indique pas ce chiffre, je suppose que vos dépenses étaient d'environ 73 millions de dollars.

M. Normandeau: C'est exact.

M. Martin: Il faudra donc que quelqu'un compense pour cette perte de 50 millions de dollars qui représente le déficit net pour cette année d'exploitation.

L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent a-t-elle un conseil d'administration?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Non, monsieur. L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent, qui relève directement du ministre des Transports, est administrée par trois personnes: le président, le vice-président et un autre membre.

Toutefois, vous savez peut-être que depuis quelques années, notre activité est incorporée de plus en plus à celle de l'Administration du transport maritime du ministère des Transports. Mon prédécesseur, Pierre Camu, était aussi chargé de l'administration du transport maritime. De plus en plus, nous sommes intégrés au ministère des Transports.

M. Martin: L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent comprend donc trois employés réguliers, dont vous-même. Les deux autres employés réguliers sont-ils aussi membres de l'Administration?

[Text]

Mr. Normandeau: Yes, sir. I am the Chief Executive Officer and my Vice-President is the Director of Administration. Our third member has other functions, but the three of us are full-time officers.

Mr. Martin: So there is basically no independent membership on whatever would be your equivalent of a board...

Mr. Normandeau: No, sir.

Mr. Martin: ... from people who are not salaried persons of the corporation?

Mr. Normandeau: No, sir.

Mr. Martin: The Annual Report you have put before us is dated 1974. I gather that the new report is not available because you are changing your fiscal year-end.

Mr. Normandeau: Yes.

Mr. Martin: Could you indicate to me who made that decision and why it was made, to change the fiscal year-end to March 31?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: It was as a result, Mr. Chairman, of a decision to integrate the Seaway more and more within the Marine Administration. It was very difficult for us to align our program forecast and our main estimates with those of the marine administration due to that factor, especially if you take into consideration the heavy subsidy that Parliament votes to the Seaway for the management of the Welland Canal. As a result, we were always drawing ahead of the fiscal year, for instance, in February of this year, on funds that legally became available only after April 1. It is to correct this situation that the Minister decided to change the fiscal date, and that was approved by the Governor in Council.

Mr. Martin: Do you view, then, the position of the authority as moving more and more towards integration with a government department, rather than in the other direction as a completely separate entity?

Mr. Normandeau: That is exact, sir.

Mr. Martin: I suppose now, I am sure your books would be closed, you would have some idea in round figures of what your deficit for this 15-month period is. Would you be prepared to let us know, in round figures, the approximate amount of your current deficit?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: I think we have that in the answers we provided for the 15-month period. If you look at the answer to the first question, you will find that the \$50 million that you were quoting a while ago has now reached \$69 million for 15 months.

Mr. Martin: I am sorry, I had not looked at the schedule. So we had a \$35 million deficit in 1973; a \$50 million deficit in 1974; and now your presumably unaudited but best estimate figure for the current year is \$69 million?

[Interpretation]

M. Normandeau: Oui, monsieur. Je suis l'administrateur principal et mon vice-président est chargé de l'administration. Le troisième membre accomplit d'autres tâches mais nous sommes tous trois fonctionnaires réguliers.

M. Martin: L'Administration ne comprend donc aucune personne indépendante qui serait membre de l'équivalent d'un conseil d'administration...

M. Normandeau: Non, monsieur.

M. Martin: ... composé de non-salariés?

M. Normandeau: Non, monsieur.

M. Martin: Le Rapport annuel que vous avez soumis date de 1974. Étant donné que vous avez changé la fin de votre année financière, je suppose que le nouveau rapport n'est pas disponible.

M. Normandeau: C'est exact.

M. Martin: Qui a pris cette décision? Pourquoi avez-vous déplacé au 31 mars la fin de votre année financière?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, cette décision découle de l'incorporation de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent à l'Administration du transport maritime. Nous avions de la difficulté à faire coïncider nos prévisions de programme et notre budget principal des dépenses avec ceux de l'Administration du transport maritime. N'oubliez pas la subvention importante que les crédits parlementaires accordent à l'Administration pour la gestion du canal Welland. Par conséquent, nous touchions toujours les fonds avant le début de l'année fiscale, par exemple, en février de cette année, des fonds qui légalement n'étaient disponibles qu'après le 1^{er} avril. C'est pour remédier à cette situation que le ministre a décidé de changer la date de l'année financière, ce qui a été approuvé par le gouverneur en conseil.

M. Martin: Croyez-vous alors que l'Administration se déplace de plus en plus vers une intégration avec un ministère du gouvernement, plutôt que, dans l'autre sens, d'organisme complètement séparé?

M. Normandeau: C'est exact, monsieur.

M. Martin: J'imagine, puisque votre bilan doit être terminé, que vous avez une idée, en chiffres ronds, du déficit pour la période de 15 mois qui s'est écoulée. Pourriez-vous nous dire à combien s'élève environ le déficit courant?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Je crois que nous avons déjà remis ces réponses pour la période de 15 mois. Si vous lisez la réponse à la première question, vous verrez que le montant de 50 millions de dollars que vous avez cité tantôt a maintenant atteint 69 millions de dollars pour les 15 mois.

M. Martin: Je m'excuse, je n'avais pas lu cette annexe. Donc, nous accusons un déficit de 35 millions de dollars, en 1973; un déficit de 50 millions de dollars, en 1974; et maintenant, vous estimez, sans vérification, que le déficit s'élèvera, pour l'année courante, à 69 millions de dollars?

[Texte]

Mr. Normandeau: Yes, sir.

Mr. Martin: Indicating, as you say, a very serious situation.

I would like to talk for a moment about the depreciation aspect of the Auditor General's comments. In your response—I was quickly looking through your response to that question which I believe came to you from the Clerk of the Committee—you indicate one of the reasons for not taking depreciation was your ability to keep the facilities going on indefinitely, and you mention other examples in North America. You also, I think, indicate that it would be a problem to collect adequate revenues to meet depreciation charges.

I wonder if I could ask Mr. Martin, who I gather is the Director of Accounting and Finance. What is your own view on this, as a professional person responsible for the financial management, not taking depreciation on the books of the Authority for some \$400 million of assets?

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, may I correct your impression, Mr. Martin. Mr. Martin is no longer our Director of Finance, but ...

Mr. Martin: Oh, sorry.

Mr. Normandeau: ... Mr. Graham is our Treasurer, and I am sure ...

Mr. Martin: I beg your pardon, Mr. Graham?

The Chairman: Mr. Graham.

Mr. J. H. Graham (Treasurer, The St. Lawrence Seaway Authority): Mr. Chairman, the St. Lawrence Seaway Authority has not charged depreciation on the major assets, components of the Seaway.

In the Welland Canal, the funds are provided through an appropriation from Parliament for the upkeep of the assets. The total deficit of the Welland Canal is funded from an appropriation from Parliament annually. In the Montreal-Lake Ontario section, we do provide a replacement fund to provide for the replacement of assets with an estimated life of less than 50 years, but the major components we have not depreciated.

This has been a policy matter, a policy decision of the Authority, since the Authority was implemented.

Mr. Martin: Mr. Graham, I wonder if I could switch for a moment to Mr. McGimpsey and, from the Treasury Board viewpoint, ask him what his opinion is of a major subsidiary, if that is the correct term to use, or element of a government corporation that is not providing depreciation on its books over a period of a reasonable amount of time to write off the cost of its assets.

Mr. L. M. McGimpsey (Director, Financial Policy Evaluation, Treasury Board Secretariat): Generally speaking, our position is that a Crown corporation should provide depreciation in accordance with generally accepted accounting principles. However, in this particular case, I think it becomes questionable if in fact, as the engineers of the Authority have indicated, I believe, these assets will last indefinitely, if 150 years from now the thing will still be there and operating as well as it does today. I believe in that situation it becomes questionable. It is the same in the case of land: you do not depreciate land because it does not depreciate. I would say that if the assets have a life of 150 years or something along that line, I would go with the Authority on that particular situation.

[Interprétation]

M. Normandeau: Oui, monsieur.

M. Martin: Ce qui signifie, comme vous l'avez dit, que nous sommes devant une situation très grave.

Je voudrais discuter pour un moment de la question de dépréciation que l'on retrouve dans les remarques de l'auditeur général. Dans votre réponse—j'ai lu rapidement votre réponse à cette question que vous a remis le greffier du Comité—vous dites que l'une des raisons de ne pas tenir compte de la dépréciation est que les installations peuvent durer indéfiniment, et vous citez d'autres exemples en Amérique du Nord. Vous dites aussi que cela causerait un problème de percevoir des recettes adéquates pour pourvoir aux frais de dépréciation.

Pourrais-je demander à M. Martin, qui, je crois, est le directeur de la Comptabilité et des Finances de répondre. Quelle est votre opinion à cet égard, en tant que professionnel responsable de la gestion financière, de ne pas tenir compte de la dépréciation, dans les comptes de l'Administration, de quelque 400 millions de dollars d'avoirs?

M. Normandeau: Monsieur le président, pourrais-je rectifier au sujet de M. Martin. Il n'est plus le directeur des Finances, mais ...

M. Martin: Oh, je m'excuse.

M. Normandeau: ... M. Graham est le trésorier, et je suis certain ...

M. Martin: Excusez-moi, monsieur Graham?

Le président: Monsieur Graham.

M. J. H. Graham (trésorier, Administration de la voie maritime du Saint-Laurent): Monsieur le président, l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent n'a pas imputé de dépréciation sur les avoirs importants de la voie maritime.

Dans le cas du canal Welland, c'est le Parlement qui fournit les fonds nécessaires pour l'entretien des installations. Le Parlement, chaque année, affecte des crédits pour couvrir le déficit total du canal Welland. Pour la section Montréal-lac Ontario, nous avons un fonds pour remplacer les installations ayant une vie de moins de 50 ans, mais nous n'affectons aucune dépréciation aux éléments plus importants.

C'est le principe directeur de l'Administration, depuis sa création.

M. Martin: Monsieur Graham, je voudrais demander à M. McGimpsey, du point de vue du Conseil du trésor, quelle est son opinion à l'égard d'une filiale importante, si c'est le terme juste à employer, ou élément d'une société du gouvernement de ne pas imputer de dépréciation dans ces écritures pour amortir le coût de ses avoirs sur une période raisonnable de temps.

M. L. M. McGimpsey (directeur, Évaluation de la politique financière, Secrétariat du Conseil du trésor): En général, nous croyons qu'une société de la Couronne doit déprécier ses avoirs selon les principes normaux de comptabilité. Néanmoins, dans ce cas précis, on peut penser le contraire si, en fait, comme les ingénieurs de l'Administration l'ont indiqué, ces biens dureront indéfiniment et si, dans 150 ans, la chose existera encore et fonctionnera aussi bien qu'elle fonctionne aujourd'hui. Dans ce cas, c'est contestable. Il en va de même dans le cas de la terre qui ne s'amortit pas. Si les biens ont une durée de l'ordre de 150 ans, je suis d'accord avec l'Administration.

[Text]

The Chairman: Your last question, Mr. Martin.

• 1130

Mr. Martin: All right. I will just pursue that one step further and ask the auditor General whether that explanation is satisfactory to him.

I might just add the comment that my view has always been that depreciation was intended primarily as a means to allocate costs that you do not charge off in one year because of their extensive nature and the fact they will last over time, but over a reasonable number of years of operation of your enterprise. I do not think land is comparable. Land has always been treated completely separately. It is always there and always remains there.

To argue that depreciation is not taken because you might not be able to get the money to pay for it or because you do not need to write off the cost because you keep the thing up to scratch and it will operate for the next hundred years—I would like to get the Auditor General's comment as to how acceptable that kind of an argument is in his view.

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman. Of course, with proper accounting principles, the operating results of an enterprise are supposed to reflect, or at least match, costs against revenue. Operating costs would include a portion of the capital cost that applied to each year. Normally, this is called depreciation.

Assets such as those of the St. Lawrence Seaway, although they may have a very long useful life, still represent a substantial capital cost; and accounting principles still provide that these capital costs should be written off over a number of years against revenue. The fact that these assets may still be there a hundred years from now, or more perhaps, does not change that principle. In order to keep these assets in good working order over a period of perhaps centuries, you would encounter some major renovation programs anyway that would have to be capitalized and again written off over numbers of years. So I do not believe the principles should be changed here because of this particular situation. We believe they do apply, regardless.

Mr. Martin: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Martin. Mr. Huntington, Mr. Leblanc, and Mr. Schumacher, in that order. Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Thank you, Mr. Chairman. I hardly know where to start. I am very interested in the comments of the Auditor General's Office, particularly in view of the fact that we experience in the National Harbours Board similar losses on some of the operations. I notice that depreciation in normally accepted accounting applies in all of that accounting. Yet, when we move over to the St. Lawrence Seaway, we find that for some reason or other, it does not apply there. So I think there is a lack of parallelism here that distorts figures and distorts true costs when compared to those of other activities involved in the marine sector and modes of Canada.

[Interpretation]

Le président: Ce sera votre dernière question, monsieur Martin.

M. Martin: Très bien, je voudrais seulement poursuivre un peu plus loin et demander à l'auditeur général si cette explication le satisfait.

J'ai toujours soutenu que l'amortissement avait essentiellement pour but de répartir des coûts, dont il est possible de s'acquitter, non pas en l'espace d'une année, mais sur une certaine période d'activité de l'entreprise, dans la mesure où les biens auxquels ils s'appliquent sont de nature durable. Je ne pense pas que la terre soit comparable. La terre a toujours été traitée séparément, elle est là et elle reste là.

Prétendre que l'amortissement ne figure pas dans la comptabilité parce qu'on ne pourra peut-être pas obtenir l'argent nécessaire ou encore parce qu'il est inutile d'amortir le coût d'un avoir dont la valeur reste stable et qui continuera à fonctionner durant les cent prochaines années, j'aimerais savoir dans quelle mesure l'auditeur général accepte cet argument.

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président. Bien entendu, avec des méthodes comptables adéquates, le bilan d'une entreprise doit faire apparaître des coûts en rapport avec les recettes. Les dépenses d'exploitation englobent une partie du coût d'immobilisation s'appliquant à chaque année. Normalement, c'est ce qu'on appelle l'amortissement.

Bien que la voie maritime du Saint-Laurent ait probablement une durée utile très longue, elle représente un coût en capital considérable; et la comptabilité assure un étalement de ces coûts en capital sur un certain nombre d'années, amortissement qui vient en déduction des recettes. Le fait que ces biens dont il s'agit seront encore là dans cent ans ou peut-être davantage, ne change rien à ce principe. Afin d'assurer le bon fonctionnement de cet actif pendant une période qui s'étendra peut-être sur des siècles, il faudra procéder à des rénovations importantes qui donneront lieu à des immobilisations lesquelles seront, encore une fois, amorties sur un certain nombre d'années. Par conséquent, je ne pense pas qu'il faille changer quoi que ce soit au principe en invoquant le caractère particulier de la situation. Selon nous, ces principes sont immuables.

M. Martin: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Martin. La parole sera à M. Huntington puis à M. Leblanc et à M. Schumacher. Monsieur Huntington.

M. Huntington: Merci, monsieur le président. Je ne sais pas par quel bout commencer. Les remarques des représentants du Bureau de l'auditeur général sont très intéressantes, étant donné surtout que la Commission des ports nationaux connaît des pertes semblables. Dans toute comptabilité normalement acceptée, l'amortissement s'applique de façon générale. Et cependant, quand nous passons à la voie maritime du Saint-Laurent, nous nous apercevons que, pour une raison ou une autre, cela ne s'applique plus. Ce qui aboutit donc à une distorsion des chiffres et des coûts réels par rapport à ce qui s'applique à d'autres activités du secteur maritime canadien.

[Texte]

What tonnages predicated the expenditure for the St. Lawrence Seaway in the beginning? You mention grain and iron ore and coal. Yet, as one examines your statement and looks at trends, one sees a diminishing tonnage: 1973, 57.6 million tons; 1974, 44.1 million tons. Is the tonnage in fact diminishing on the Seaway?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, no. As you very correctly point out, 1973 was our record year. In 1974, the tonnage decreased because, if you recall, we had that long strike of the seamen on the Great Lakes. In 1975, it rebounded, for 1976, it is ahead of last year at this date; and we project an average increase of 2½ per cent over the next 15 years. So already we are way ahead of the estimates that were made at the time of the decision to build the Seaway. At that time it was projected that the maximum that would be transiting through the Seaway in 1975-76 would be somewhere around \$50 million.

Mr. Huntington: So your projections are there.

• 1135

Mr. Normandeau: So the projections have been conservative from that aspect.

Mr. Huntington: What went wrong, tolls, rates or costs?

Mr. Normandeau: First there was a slower buildup of the tonnage than foreseen. During the early years, in the 1960s, there was a slow buildup, because you must remember that prior to 1959 the top year had been 12 million tons, so it had been hopefully predicted that this 12 million would build up very rapidly over the first few years. It did not, and therefore it put the Seaway in a deficit position right from the very beginning, and of course from then on the interest unpaid on the debt has been snowballing. The cost of operating and maintaining the facilities have been under-estimated. Of course, in the last few years they have, under the inflation pressures, escalated. Also, we were not allowed to set any higher rates, with the result that today the rates that are charged are the same as they were in 1959.

Mr. Huntington: What authorities prevented you from charging more practical rates?

Mr. Normandeau: I was not there, sir, but I dare say it was the Governor in Council.

Mr. Huntington: Do you know any of the rationale behind the Governor in Council order that would impede the management of your organization from increasing its rates relative to the increases experienced in other modes of transportation?

Mr. Normandeau: Yes, sir. I believe the first part of Clause 17, "fair and reasonable". I believe that in the interests of the Canadian people and the Canadian economy the government was reluctant, and even today our users are quite vociferous in commenting about my...

Mr. Huntington: The users being whom?

Mr. Normandeau: The main users are the farmers out West, the steel mills in Ontario, the farmers in the U.S.A. and the steel mills in the U.S.A.

[Interprétation]

Quels étaient les tonnages qui, à l'origine, justifiaient les dépenses liées à la voie maritime du Saint-Laurent? Vous parlez du grain, du minerai de fer et du charbon. Cependant, lorsqu'on examine votre document, on constate une diminution du tonnage: 1973, 57.6 millions de tonnes; 1974, 44.1 millions de tonnes. Est-ce que le tonnage diminue dans la voie maritime?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Non, monsieur le président. Comme vous le faites remarquer à juste titre, l'année 1973 a été notre année record. En 1974, le tonnage a diminué en raison d'une longue grève des marins des Grands lacs. En 1975, il y a eu rebondissement. Pour 1976, les chiffres sont supérieurs à ceux de l'an dernier à la même date; nous prévoyons une augmentation moyenne de 2½ p. 100 au cours des 15 prochaines années. Nous avons déjà largement dépassé les prévisions établies au moment où il a été décidé de construire la voie maritime. On avait prévu, à l'époque, que le trafic maximum de la voie maritime, en 1975-1976, serait aux environs de 50 millions de tonnes.

M. Huntington: C'est donc là vos prévisions.

M. Normandeau: Ce sont des chiffres conservateurs.

Mr. Huntington: Qu'est-ce qui n'a pas marché? S'agit-il des droits de péage, des tarifs ou des frais?

M. Normandeau: Tout d'abord, le tonnage des navires a été, au cours des années 60, moins élevé que prévu, car il faut vous souvenir qu'avant 1959, l'année où le trafic a été le plus élevé, nous avions 12 millions de tonnes. On avait pensé qu'au cours de ces premières années on atteindrait rapidement le chiffre de 12 millions de tonnes et cela n'a pas été le cas. Donc, dès le début, il y a eu déficit pour la voie maritime du Saint-Laurent et, à partir de là, les intérêts non payés sur la dette ont fait boue de neige. On avait sous-évalué le coût d'exploitation et d'entretien des installations et, naturellement, au cours des quelques dernières années, ces prix se sont enflés sous la pression de l'inflation. On ne nous a pas permis non plus de fixer le tarif à un niveau plus élevé et, par conséquent, ce niveau est resté celui de 1959.

M. Huntington: Qui vous a interdit d'augmenter vos tarifs en rapports avec la hausse réelle?

Mr. Normandeau: Je n'étais pas là à l'époque, mais je dirais que c'était le gouverneur en conseil.

M. Huntington: Pensez-vous connaître la raison pour laquelle le décret du gouverneur en conseil a généré la gestion de votre organisation en empêchant d'augmenter les taux en rapport avec les hausses appliquées par les autres modes de transport?

M. Normandeau: Oui; je crois que la première partie de l'article 17: «juste et raisonnable» dans l'intérêt du public a été la cause par laquelle le gouvernement a hésité à permettre d'augmenter ces tarifs. On voulait aider l'économie et, même de nos jours, nos utilisateurs se plaignent...

M. Huntington: Qui sont-ils?

M. Normandeau: Ce sont les cultivateurs de l'Ouest, les aciéries de l'Ontario, les cultivateurs américains et les aciéries américaines.

[Text]

Mr. Huntington: It would seem, then, that "fair and reasonable" applies only to this sector of Canada and it does not take into account the interests of the Atlantic Maritime regions and the Pacific regions. There seems to be extreme favouritism given to the steel interests and the grain interests served through the Great Lakes by both the U.S. and Canada.

What is going to happen to the direction and flow of coal into the steel industry? It is going to change, is it not? Is that not going to affect a reduction in tonnage?

Mr. Normandeau: We do not foresee much more coal going down through Lake Ontario to Welland because Stelco is building on Lake Erie, and Hydro Ontario is also building on Lake Erie, so the movement of coal from Thunder Bay will first replace some of the American coal, but then the bulk of it will go to Lanticoke on Lake Erie and therefore...

Mr. Huntington: Will that show revenue to the Seaway?

Mr. Normandeau: Oh, no.

Mr. Huntington: It will not. So your tonnage, as far as coal is concerned, is going to go down.

Mr. Normandeau: It is not going to increase. It will not go down, sir, because on Lake Ontario we still have the big terminal station of Hydro Ontario and you also have the two steel mills in Hamilton. They will keep running.

Mr. Huntington: All right. Now, do you anticipate a drop in grain through Thunder Bay if unitized trains and more Prairie cleaning goes into effect?

Mr. Normandeau: No, sir.

Mr. Huntington: It is really just a lake transfer of grain, is it, from Thunder Bay through to the deep sea? There are deep sea ships picking up cargo...

• 1140

Mr. Normandeau: Yes, there are; but mostly our lakere carriers carry the bulk of the grain, because they are more efficient.

Mr. Huntington: And then transfer it to...

Mr. Normandeau: And transfer it at the river port.

Mr. Huntington: ... to the deep-sea ships. So it is a transfer movement.

Now, in your opinion, sir, through you, Mr. Chairman, is the administration of the St. Lawrence Seaway Authority frugal and careful with its funds? Does it reflect its problem of revenue vis-à-vis costs?

Mr. Normandeau: Sir, if I may give my own testimony, I was nominated two-and-a-half years ago and was given a mission at that time by Mr. Marchand, who was then the Minister of Transport. Our administration in 1976 is going to cost less than it did in 1973, and I give you my word that our people are as well treated as other public servants.

[Interpretation]

M. Huntington: Il me semble que cette expression «juste et raisonnable» ne s'applique qu'à votre secteur et ne tient pas compte des intérêts des régions des provinces Maritimes et des régions du Pacifique. On semble favoriser particulièrement les intérêts de l'acier et des grains qui empruntent la voie des Grands lacs, tant du côté américain que canadien.

Mais que va-t-il se produire quant à la route suivie par les approvisionnements du charbon à destination de l'industrie de l'acier et quant au volume? Ne pensez-vous pas qu'on s'attend à des changements qui pourraient avoir pour conséquence une réduction de tonnage?

M. Normandeau: Nous ne prévoyons pas d'augmentation au point de vue tonnage de charbon passant par le lac Ontario pour se rendre à Welland, car Stelco construit des installations, sur le lac Érié, et l'Hydro-Ontario construit aussi des installations sur le lac. Donc, le trafic de charbon venant de Thunder Bay remplacera une partie du charbon américain, mais la grande majorité de celui-ci sera acheminé sur le lac Érié vers Lanticoke et, par conséquent...

M. Huntington: Est-ce que ce mouvement profitera à la voie maritime?

M. Normandeau: Certainement pas.

M. Huntington: Par conséquent, votre tonnage en charbon va diminuer.

M. Normandeau: Il ne va certainement pas augmenter. Il ne va pas diminuer car il reste cette importante station de têtes de lignes de l'Hydro-Ontario, sur le lac Ontario, et il y a aussi deux aciéries à Hamilton. Ces installations continueront à fonctionner.

M. Huntington: Très bien. Est-ce que vous prévoyez une diminution du volume de grain qui passe par Thunder Bay à la suite de l'utilisation des trains à unités et avec l'intensification du nettoyage des grains dans les Prairies?

M. Normandeau: Non.

M. Huntington: C'est comme si on faisait un transfert de grain par la voie du lac, mettons de Thunder Bay à la mer. Ce serait des océaniques qui viendraient prendre la cargaison...

M. Normandeau: Oui, mais les navires des Grands lacs transportent la plus grande partie du grain parce qu'ils sont plus efficaces.

M. Huntington: Et ensuite ils font le transfert...

M. Normandeau: Ils font le transfert au port du fleuve.

M. Huntington: ... à bord des navires hauturiers. Il y a donc des transferts.

A votre avis, l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent fait-elle preuve d'économie et de prudence lorsqu'elle dépense ces fonds? Tient-elle compte de ses problèmes de rentabilité?

M. Normandeau: Si vous me permettez de vous répondre à titre personnel, j'ai été nommé il y a deux ans et demi, et M. Marchand, alors ministre des Transport, m'a chargé d'une certaine tâche. En 1976, notre administration va coûter moins qu'en 1973, et je puis vous assurer que notre personnel est aussi bien traité que les autres fonctionnaires.

[Texte]

Mr. Huntington: Well, the figures I have here show headquarters administration for 1973 totalling at \$5.9 million; then, in 1974, going to \$6,071,000. I notice that the salaries of members and executive officers went down, from 1973 to 1974, indicating a move in the right direction and against normal trends. I do not have the 1975 figures with me. Other salaries were in the order of \$5.7 million in 1973, down to \$5.44 million in 1974.

Are these people hard at work? Are you short of staff? Are you trimming all the fat? Is it an effective administrative organization?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: I would like to say that it is, sir. The fact of the matter is that we are running an extensive operation which requires a great deal of maintenance. You may have gathered from looking at our annual report that the cost of maintaining our facilities is the greatest cost. So we are addressing ourselves mainly to maintenance.

Now, we have labour contracts, mostly with the Canadian Brotherhood of Railway Transport and General Workers, and there is a certain security of employment granted to these workers which does not make our job any easier. What we have done in the past two years was to lay off completely the construction crew that we had put together, to reduce by more than 50 per cent the engineering crew that we had put together.

At one time in the middle sixties, you may recall that there was congestion at the Welland Canal and, at that time, it was felt by the Authority that we were embarking on a long-range construction spree. We built the Welland bypass and now find that, through various measures that we have taken to modernize, to upgrade, to speed up the transit of ships, we have enough capacity in our Welland Canal until 1990, even if we were not to take any more measures to push back this practical capacity. Therefore, we have changed, and have decided that since there was no construction ahead in the near future, there was no reason to maintain that high capacity within our ranks.

But insofar as operations are concerned, evidently we have to keep the crews that we need.

The Chairman: This will be your last question, Mr. Huntington.

Mr. Huntington: I am asking, Mr. Chairman, about the five-and-a-quarter million-odd dollars in 1974 in the salaries of executive officers and others in administration; then there is also the ten to eleven million dollars in salaries and wages under operating expense. From your answer to my first question, I gather that you have overlapped into the salary and wages of maintenance personnel on the physical projects. I was asking specifically about the salaries of officers and administrative staff. Now, that does not involve mechanics and union personnel, does it?

The Chairman: Mr. Normandeau.

• 1145

Mr. Normandeau: We have not yet reached that stage where the president and his secretary are the only ones nonunionized, but we are not far from it.

[Interprétation]

M. Huntington: Les chiffres que j'ai ici montrent que les coûts d'administration s'élevaient à 5.9 millions de dollars, en 1973; et en 1974, à 6,071 millions de dollars. Je remarque que les traitements des membres et des administrateurs ont baissé, de 1973 à 1974, ce qui indique un pas dans la bonne voie, à l'encontre des tendances normales. Je n'ai pas les chiffres pour 1975 avec moi. Le total des autres traitements s'élevait à 5.7 millions de dollars, en 1973, et a baissé à 5.44 millions de dollars, en 1974.

Ces gens travaillent-ils beaucoup? Est-ce qu'il vous manque du personnel? Vous débarrassez-vous des postes inutiles? Votre organisation est-elle efficace?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Je dirais qu'elle l'est monsieur. En réalité, nous gérons une vaste entreprise qui demande beaucoup d'entretien. En lisant notre rapport annuel, vous avez peut-être remarqué que le coût d'entretien de nos installations est le plus considérable. Nous nous préoccuons donc surtout de l'entretien.

Nous avons aussi des contrats avec les syndicats, surtout avec la Fraternité canadienne des cheminots et employés des transports et autres ouvriers, et la sécurité d'emploi que nous devons accorder à ces travailleurs ne nous rend pas la tâche plus facile. Au cours des deux dernières années, nous avons mis à pied toute l'équipe de construction que nous avions réunie, et nous avions réduit de 50 p. 100 le personnel du groupe de génie que nous avions créé.

A un moment donné, au milieu des années 60, le canal Welland était trop congestionné, et l'Administration a cru qu'il fallait commencer à construire sur une grande échelle. Nous avons donc construit la voie de dérivation de Welland mais, par suite des mesures que nous avons prises pour moderniser, perfectionner et accélérer le passage des navires, nous nous rendons maintenant compte que notre canal de Welland nous suffira jusqu'en 1990, même si nous ne prenons pas d'autres mesures pour augmenter sa capacité. Par conséquent, nous avons changé d'idée et nous avons décidé qu'il n'y avait aucune raison de maintenir un personnel aussi considérable.

Mais pour ce qui est des activités en cause, nous gardons évidemment les équipes dont nous avons besoin.

Le président: Votre dernière question, monsieur Huntington.

M. Huntington: Je pose une question au sujet des traitements des administrateurs et d'autres membres de l'administration s'élevant à 5.4 millions de dollars environ pour 1974. Aussi, sous la rubrique Dépenses de fonctionnement, on a inscrit un chiffre de 10 à 11 millions de dollars pour les traitements et salaires. Dans votre réponse à ma première question, vous parlez plutôt des traitements et salaires du personnel d'entretien des projets de construction. Je vous pose une question précise au sujet des traitements des administrateurs et du personnel administratif. Cela ne comprend pas les mécaniciens et les syndiqués, n'est-ce pas?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Nous n'en sommes pas encore au point où seuls le président et son secrétaire ne sont pas syndiqués, mais nous n'en sommes pas loin.

[Text]

Mr. Huntington: You mean . . .

The Chairman: Thank you, Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Could I have another round?

The Chairman: Yes, we will come back to you a little later.

Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Let him have his last question.

The Chairman: Let him finish, fine.

Mr. Huntington: I am just not satisfied. We have a situation here where you have revenues of \$23 million; you have direct expenses of \$22 million against \$23 million of revenue. In addition to the \$22 million, you have \$6 million of administrative expense involving some \$5.25 million of salary. It is just so out of balance that I wonder if it needs a good hard look. If the people living in Canada, other than in the Great Lakes region and being served by this system, are not entitled to a look at the efficiency and the effectiveness of the administration and of the staff and the maintenance, obviously the thing has no rationale in terms of normal accounting procedures. It is just right out of whack. You say orders in council interfere with increasing toll charges to proper revenues. I have seen studies under C-61 where we are trying to build Canadian bottoms. Canadian bottoms on the Great Lakes do not appear, in certain contexts, to be able to compete with other modes of transportation. The whole thing seems to be a big screwed up mess.

Then we have a new policy coming out under the Scott Report and the Minister of Finance whereby we are going to cancel debt and try and find some way of finding an appraised value of the asset. Then you are going to have to pay 1 per cent of that assessed appraisal. How is that ever going to be possible out of the St. Lawrence Seaway system if we do not get it onto a proper basis of revenue and find out: where it is going, what tonnages are coming, coal is going to change, is iron ore going to increase; is the unit train movement of grain going to interfere with your tonnage? Where the hell are we with this thing? It is one of the biggest headaches Canada has.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, I would welcome any help from the outside in looking at our own expenses. I would welcome any suggestion as to further savings that could be achieved. We think we still have a number to achieve, but I would welcome any help from outside.

Mr. Huntington: In other words, your reply is that you feel that there is a good hardheaded frugal approach being made to cut dollars on the system, or are you lost in the malaise of: what the hell can we do, they are going to get more money anyway next year and we have inflation.

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, what the honourable member refers to is quite right. Yes, if you were to ask the question of some of my subordinates, I believe you would have a very long answer. We have been trying for the last two and a half years, my vice-president and I, to really cut back to the bone. It cannot be achieved very easily and very quickly, but it is being done right now.

[Interpretation]

M. Huntington: Vous voulez dire . . .

Le président: Je vous remercie, monsieur Huntington.

M. Huntington: Je peux avoir un autre tour?

Le président: Nous reviendrons à vous un peu plus tard.

Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Il peut poser une dernière question, s'il le désire.

Le président: Très bien.

M. Huntington: Je ne suis pas du tout satisfait des réponses. Nous avons ici des recettes de 23 millions de dollars et des dépenses de 22 millions de dollars. En plus des 22 millions de dollars de dépenses, il y a 6 millions de dollars en frais d'administration, dont 5.25 millions de dollars en salaires. Je me demande s'il ne convient pas d'examiner sérieusement ces comptes, tellement ils sont disproportionnés. Si le système est appelé à desservir tous les gens du Canada, non pas seulement les habitants de la région des Grands lacs, il mérite sûrement un examen sérieux afin qu'on puisse juger de l'efficacité de son administration et de son personnel; sinon il est inutile de parler de procédure comptable. Il est tout simplement déglaré. Vous prétendez que les décrets du conseil nuisent aux recettes avec des augmentations de taux. J'ai vu des études relativement au Bill C-61 portant sur la construction de navires canadiens. Les navires canadiens ne semblent pas capables de faire face à la concurrence des autres moyens de transport sur les Grands lacs. La situation est vraiment désespérée.

Il y a également cette nouvelle politique mise de l'avant dans le rapport Scott et le ministre des Finances qui veut qu'on annule la dette et qu'on trouve un moyen d'estimer la valeur des avoirs. Vous aurez alors à payer 1 p. 100 de la valeur d'estimation. Comment pourrait-on installer un tel système pour la voie maritime du Saint-Laurent si on ne parvient pas à établir une base de revenu convenable, si on ne parvient pas à déterminer où va la marchandise, quel est le tonnage, quelle est la situation du charbon, quelles sont les possibilités pour ce qui est du minerai de fer, quels seront les effets du transport des céréales par train unitaire sur le tonnage? Est-ce que quelqu'un a les réponses? C'est un des plus graves problèmes auquel le Canada ait à faire face.

M. Normandeau: Monsieur le président, je suis prêt à accepter toute l'aide qu'on voudra me proposer en vue de procéder à un examen de nos dépenses. Je suis prêt à recevoir également toutes les suggestions qu'on voudra bien me faire sur les moyens à employer pour réaliser d'autres économies. Nous savons que nous pouvons couper davantage et nous sommes prêts à accepter toute l'aide qu'on voudra bien nous donner.

M. Huntington: Vous dites qu'on adopte une attitude positive en vue de couper les dépenses ou vous indiquez que vous ne savez trop que faire, que vous allez avoir besoin d'encore plus de fonds l'an prochain à cause de l'inflation.

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, il est exact que nous essayons de couper les dépenses. Si la question était posée à l'un de mes subordonnés, il pourrait vous donner une très longue réponse. Depuis deux ans et demi, le vice-président et moi-même essayons vraiment de réduire le plus possible les dépenses. Il est impossible d'y arriver rapidement, mais le processus est certainement lancé.

[Texte]

The Chairman: Thank you, Mr. ...

Mr. Huntington: One question to finish up. As we move to an appraised value of our harbours, port and marine facilities and as you get assessed, are you not going to want to go back and have your assets appraised on a depreciated basis?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: I imagine so, sir. It is a question of a choice. The government does not depreciate. If it does, it depreciates to \$1 ...

Mr. Huntington: The Harbours Board depreciates though ...

Mr. Normandeau: That is right. I think we are now confronted with the old myth that that a Crown company is a commercial agency and should be treated as a commercial agency. But at the same time, that same agency should be acting in what the government regards as national goals. The two are very difficult to achieve at the same time. So either we are a government agency following the government's practices or we are commercial, and if the Canadian government decides that we should not charge enough to cover our obligations, then I say the government should pick up the difference. If we should charge a dollar ...

Mr. Huntington: Then under the new ...

• 1150

The Chairman: I am sorry, gentlemen, we must go on. I recognize Mr. Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Merci, monsieur le président. Je pense que M. Normandeau pourra peut-être répondre à ma première question. Vous savez sûrement que, depuis quelques années, le trafic dans le port de Montréal a diminué de beaucoup. Je me demande, si vos taux de péage de 1977 ne seront pas un autre facteur qui contribuera à la diminution de ce trafic à Montréal. Le port de Montréal, comme vous le savez, a un impact économique très important, pour toute la région environnante. Si vous imposez des taux, en 1977 comme vous dites en réponse à la question numéro 2, qui ne seront pas justes ni raisonnables, je me demande quel est l'avenir du port de Montréal. Je ne sais pas si cette question doit vous être posée, mais vous êtes dans le domaine du transport maritime et il s'agit précisément de transport maritime.

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, je ne voudrais pas répondre au nom de mon collègue des Ports nationaux. Or nous, de la Voie maritime du Saint-Laurent avons toujours prétendu, et je prétends encore, que le port de Montréal a bénéficié de la construction de la voie maritime. D'abord les navires océaniques qui remontent le fleuve se dirigeant vers les Grands-Lacs, s'arrêtent généralement à Montréal pour y laisser une partie de leur cargaison afin de pouvoir faire le tirant d'eau de 27 pieds de la Voie maritime. Du même, en redescendant, ils s'arrêtent à nouveau, soit pour prendre de la marchandise ou pour s'approvisionner. Par ailleurs, depuis la construction de la voie maritime, la quantité de grain dirigé vers Montréal a triplé. Donc, le port de Montréal en a bénéficié.

De même, les raffineries de l'Est de l'île de Montréal utilisent la voie maritime pour le transport de leurs produits raffinés vers les Grand Lacs. Comme je disais tout à l'heure, il s'agit surtout de denrées en vrac et à Montréal, comme dans tous les ports de mer, c'est la marchandise générale qui habituellement ensuit de l'emploi. Or, avec

[Interprétation]

Le président: Je vous remercie ...

M. Huntington: Une dernière question, si vous le permettez. Avec le nouveau système qui veut qu'on estime la valeur des ports, des installations maritimes, demandez-vous qu'on tienne compte de l'amortissement?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Tout dépend du choix qu'on fait. Le gouvernement n'amortit pas. S'il amortit, il amortit à \$1t ...

M. Huntington: Le Conseil des ports nationaux amortit cependant ...

M. Normandeau: C'est exact. Nous en revenons à cette vieille croyance qui veut que les sociétés de la Couronne soient des entreprises commerciales et soient traitées comme des entreprises commerciales. Cependant, ces organismes sont appelés à travailler selon des objectifs nationaux fixés par le gouvernement. Les deux notions sont difficilement conciliables. Nous sommes des entreprises commerciales ou nous sommes des organismes gouvernementaux et nous suivons les pratiques gouvernementales; si le gouvernement canadien décide que nous ne pouvons exiger des taux suffisants pour couvrir nos obligations, il doit assumer le déficit. Si nous devons exiger \$1 ...

M. Huntington: Donc, avec le nouveau système ...

Le président: Je regrette, mais je dois passer à quelqu'un d'autre. Monsieur Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you, Mr. Chairman. I think Mr. Normandeau should be able to answer my first question. You must know that for the last few years traffic has seriously decreased in the Montreal harbour. I wonder if your tolls for 1977 will not be another factor leading to a further decrease of the traffic in Montreal. Surely, you know that the Montreal Harbour has great economic impact for the whole region. If you must charge tolls for 1977 that are, as you say in your answer number two, neither fair nor reasonable, I wonder what the future is for the Montreal Harbour. I do not know if the question can rightly be put to you but you deal in marine transportation and it is precisely the subject we are discussing.

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, I would not want to answer for my colleague of the Harbours Board. We, of the St. Lawrence Seaway Authority, have always said, and are still saying, that the Montreal Harbour has benefited greatly from the construction of the Seaway. First, the seagoing vessels heading for the Great Lakes generally stop in Montreal to leave part of their cargo in order to meet the 27 feet draught requirement of the seaway. Going down the river, they stop again in Montreal in order to pick up merchandise or supplies. There is also the fact that since the construction of the Seaway, shipments of grain to Montreal have tripled. So the Montreal Harbour has benefited from the Seaway.

The refineries of East end Montreal also use the Seaway to ship their refined products towards the Great Lakes. As I was saying a minute ago, the merchandise handled in Montreal as in any sea port is generally bulk merchandise and it is the type that generally creates employment. With the coming of containers, there is less employment for

[Text]

l'arrivée des containers, il a moins d'emplois disponibles, donc moins de débardeurs. Mais vous avez raison de dire ou de penser que si nous montions ou multiplions par cinq nos tarifs de péage, le port de Montréal en souffrirait. Car nous en souffririons certainement.

M. Leblanc (Laurier): Je ne nie pas que la voie maritime du Saint Laurent ait contribué à l'essor économique du port de Montréal et de la région environnante. Vous n'êtes peut-être pas le témoin à qui je devrais poser cette question. Je voudrais simplement savoir pourquoi le trafic dans le port de Montréal a diminué depuis environ 5 ou 6 ans.

Le président: Monsieur Normandeau.

• 1155

M. Normandeau: Monsieur le président, il a diminué dans la voie maritime également. Nous avons atteint le sommet de la marchandise générale en 1971 et depuis, cela a toujours été en diminuant chaque année. Nous avons perdu nous-mêmes l'année dernière 800,000 tonnes de cargo général sur 3,600,000, il y a eu une baisse. Évidemment, il y a eu les conditions économiques, l'arrivée des conteneurs et leur multiplication.

Cette année, nous allons recevoir plus de navires océaniques sur la voie maritime que l'année dernière et l'année précédente; donc, il devrait en être de même pour Montréal. Mais est-ce que ces navires viendront avec de la marchandise? Nous le pensons. Nos navires océaniques vont surtout aux ports américains, parce que nous n'avons, sur les grands Lacs, que Toronto et Hamilton, alors que nous avons plusieurs ports américains. L'économie américaine étant en bonne voie, il est à espérer que le tonnage, cette année, augmentera mais ce sera la première fois que nous stoppons la descente depuis 1971.

M. Leblanc (Laurier): A l'heure actuelle, vous avez un gros déficit, vous êtes endettés, les intérêts augmentent tous les ans, il ne peut en être autrement. C'est comme la dette publique du Canada, plus on emprunte, plus on doit et nos dettes antérieures continuent à porter intérêt et vos intérêts augmentent aussi comme les intérêts de tout le monde. Vous nous avez soumis certains documents et en fait, monsieur le président, je pense qu'il faudrait peut-être féliciter les autorités de la Voie maritime de nous avoir fourni un tel dossier et d'avoir répondu aux questions que nous avions posées à l'avance, ce qui nous aide beaucoup dans notre travail et je pense que cette pratique-là pourrait peut-être être suivie par d'autres ministères, d'autres agences, ou d'autres corporations commerciales s'il y avait lieu. Alors, peut-être que vous pourriez, en tant que président, demander aux gens qui vont venir devant nous de nous préparer des dossiers dans ce genre-là.

A un moment donné, il va falloir que le problème se règle d'une façon ou d'une autre. Bon! A l'heure actuelle, il n'y a qu'une façon; ce n'est pas par les péages, c'est sûr, parce que vous n'en viendrez jamais à bout, vous ne pouvez pas combler vos arriérages par des péages, ce qui serait à l'heure actuelle déraisonnable et réduirait tout trafic sur la voie maritime et nuirait autant à d'autres ports qu'au port de Montréal.

Alors, il faudrait que le Conseil du trésor ou le ministère des Finances intervienne d'une façon quelconque et vous donne l'absolution, à un moment donné, pour la dette que vous avez puisque vos biens appartiennent au gouvernement du Canada, c'est le gouvernement du Canada qui doit à lui-même, en fait. Ce que l'on fait à l'heure actuelle, ce ne sont que des entrées de livres, on débite puis on crédite et ça pourrait être comme ça tous les ans. Mais vient un

[Interpretation]

longshoremen. But you are perfectly right in saying that if we raise our tolls to five times what they are now, the Montreal Harbour would suffer considerably. We would all suffer from it.

Mr. Leblanc (Laurier): There is no denying the fact that the St. Lawrence Seaway was a great stimulus to the economy of Montreal and the surrounding region. I am not sure I should address this question to you. I simply want to know why the traffic has decreased in the Montreal Harbour for the past five or six years.

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, it has also dropped in the Seaway. The peak for general merchandise was reached in 1971, and since, it has decreased gradually each year. Last year, we lost 800,000 tons of general cargo out of 3,600,000 tons, a decrease. Obviously, there has been the economic conditions and the advent of the containers and their constant increase.

This year, we shall receive more ocean-going ships in the Seaway than last year or the year before; so, the same should apply to Montreal. But will those ships be carrying cargo? We think so. Our ocean-going ships go particularly to American ports, because on the Great Lakes, we have only Toronto and Hamilton, while there are many American ports. The American economy is on the upsurge and it is hoped that the tonnage, this year, will increase, but it will be the first time that we will see no decrease since 1971.

Mr. Leblanc (Laurier): At the moment, you have a large deficit, you are indebted, the interests increase every year, it cannot be otherwise. It is like the public debt of Canada, the more one borrows, the more one owes and one's previous debts continue to bear interest and the interest rates increase as it does for everyone else. You have tabled certain documents and, in fact, Mr. Chairman, I think that we should congratulate the officials of the Seaway Authority for having provided such a record and for having answered the questions which we had asked in advance; it has helped us very much in our work, and I would hope that this practice would be followed by other departments, other agencies and other commercial corporations if necessary. So, could you, as Chairman, request of our future witnesses, that they prepare similar documents.

At some time, the problem will have to be settled one way or another. Well, at the present time, there is only one way; it cannot be through the toll fees, of course, because you would never succeed in paying off your arrears through tolls, which would have to be most unreasonable and would reduce all the traffic on the Seaway and would harm other ports just as much as it would the harbour of Montreal.

So, Treasury Board, or the Minister of Finance must intervene in some way and absolve you at some time of your debt, since your assets belong to the Government of Canada, it is in fact the Government of Canada which owes to itself. At the present time, these are only book entries, it is just a matter of entering debits and credits and this could go on from year to year. But there comes a time when it is necessary to settle the question one way or

[Texte]

moment où il faut que cela se règle d'une façon ou d'une autre. Je pense qu'il serait peut-être dans l'ordre que nous fassions une recommandation aux autorités intéressées, afin que les choses se régularisent le plus rapidement possible et que vous puissiez vous en tirer, après quoi, nous verrons si les différents présidents qui vont se succéder sauront bien administrer la Voie maritime. A l'heure actuelle, vous êtes handicapés à cause de cette dette qui vous pend au bout du nez et je pense que c'est déplorable. Vous avez eu des problèmes, à un moment donné, pour augmenter vos taux de péage, avec le gouvernement américain. En fait, qu'est-ce que le gouvernement américain a à faire dans l'administration de la voie maritime?

Le président: Monsieur Normandeau.

• 1200

M. Normandeau: Monsieur le président, la section de Montréal au lac Ontario est internationale. La frontière entre le Canada et les États-Unis suit à peu le chenal des navires.

Construire une voie d'eau de l'océan à la tête des Grands lacs a toujours été le rêve des Canadiens. Longtemps avant que les Américains y pensent, les Canadiens rêvaient d'avoir cette voie. C'est pour cela que le gouvernement du Canada, au début du siècle, a décidé de construire le canal de Welland aux dimensions qu'on lui connaît et que dans les années 30, immédiatement après l'ouverture du canal de Welland, le gouvernement du Canada désirait faire la même chose dans la section de Montréal du lac Ontario pour remplacer les vieux canaux construits par les ingénieurs anglais en 1850. Chaque fois que le gouvernement du Canada s'est adressé au gouvernement des États-Unis parce que la section du fleuve Saint-Laurent allant du lac Ontario à Montréal touchait des questions internationales, des problèmes énergétiques ont été soulevés. Donc, un accord international s'imposait et toujours, lors des négociations, le Canada a insisté pour qu'il y ait une voie navigable. Chaque fois, les présidents américains ont recommandé au Congrès d'aller de l'avant mais évidemment, le lobby des chemins de fer était extrêmement puissant à ce moment-là, et évidemment aussi les ports de l'Est de l'Atlantique ont prévalu. Ce n'est qu'après la guerre, lorsque M. Saint-Laurent a indiqué au président Eisenhower que nous irions de l'avant seuls, s'il le fallait, que le Congrès américain a décidé d'aller de l'avant. Nous avons donc conclu une entente qui prévoit que le gouvernement américain doit donner son accord pour toute augmentation ou tout changement de tarif pour Montréal, lac Ontario, mais ne doit pas s'opposer à une augmentation au canal de Welland.

M. Leblanc (Laurier): En fait ils ont le droit de veto, ou presque. Si l'accord prévoit que vous devez soumettre au gouvernement américain vos augmentations de taux de péage, il y a deux possibilités: le gouvernement américain peut dire oui ou non. S'il dit non, il ne peut être question d'augmentation.

M. Normandeau: A moins de dénoncer l'accord.

M. Leblanc (Laurier): A moins de dénoncer l'accord.

Une dernière question, monsieur le président, concernant les problèmes syndicaux qui ont existé dans le port de Montréal entre les débardeurs du local 335 et les employeurs. On sait que ces employeurs sont pratiquement des fantômes parce qu'on ne les connaît pas tellement. De fait, les employeurs constituent en quelque sorte une association. Est-ce que vous avez eu quelque chose à faire

[Interprétation]

another. I think it would in order that we make some recommendations to the authorities concerned, to straighten the matter out as quickly as possible so that you can manage; then we will see if the various succeeding presidents will be able to manage the Seaway. At the moment, you are handicapped by this debt which is a millstone around your neck, a most deplorable fact. You have had difficulties, at some time, with the American Government in regard to raising the toll fees. In fact, how is the American Government involved in the administration of the Seaway?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, the Montreal-Lake Ontario section is international. The border between Canada and the United States just about follows the ship channel.

It was always a Canadian dream to link via a seaway the ocean to the top of the Great Lakes. Long before the Americans thought about it, the Canadians were dreaming of that seaway. This is the reason why the Government of Canada, at the beginning of the century, decided to build the Welland Canal, as we know it presently, and this is why also in the thirties, immediately after the opening of the Welland Canal, it wished to do the same thing for the section between Montreal and Lake Ontario so that the old canals built by the English engineers in 1850 would be replaced. Each time the Canadian Government contacted the American Government—since the section of the St. Lawrence River between Montreal and Lake Ontario involved international issues—energy problems were brought up. An international agreement was necessary and during negotiations, Canada has always insisted that a seaway be built. Each time, the American presidents have recommended to Congress that work should start but evidently, the railroad lobby being extremely powerful at the time, it is the eastern ports on the Atlantic that won the game. It is only after the war, when Mr. St. Laurent indicated to President Eisenhower that we would proceed unilaterally, if necessary, that the American Congress decided to give its approval. We then concluded an agreement which states that the American Government has to give its approval to any increase or change in the tolls between Montreal and Lake Ontario but it cannot oppose an increase of the tolls on the Welland Canal.

Mr. Leblanc (Laurier): In fact, they have a veto right, more or less. If the agreement states that you must submit to the American Government all increases of tolls, there are then two possibilities: the Americans can say either yes or no. If they say no, there is no possibility of increasing them.

Mr. Normandeau: Unless you denounce the agreement.

Mr. Leblanc (Laurier): Oh, you can do that.

One last question, Mr. Chairman. It concerns the union problems that have arisen in the harbour of Montreal between the longshoremen of local 335 and their employers. It is well known that those employers are almost ghost employers since nobody knows them very well. As a matter of fact, those employers form a kind of association. Were you involved at all in that situation and could you tell us if

[Text]

là-dedans et est-ce que vous pourriez, s'il y avait encore des troubles, aider au règlement des conflits ou est-ce que c'est complètement en dehors de votre juridiction?

M. Normandeau: Monsieur le président, c'est complètement en dehors de notre juridiction. Je suis heureux d'avoir l'occasion de dire que nous négocions nos propres contrats de travail avec les associations de nos employés. Dieu merci, depuis le temps où on a accordé une augmentation de 30 p. 100 aux employés de la Voie maritime, nos négociations ont toujours été harmonieuses. Nous avons négocié un contrat cette année et nos employés ont accepté les restrictions imposées par les contrôles des prix.

M. Leblanc (Laurier): Mais les débardeurs sont complètement en dehors de votre juridiction. Cela relève du Conseil des ports nationaux?

M. Normandeau: C'est cela.

M. Leblanc (Laurier): Merci, monsieur le président.

The Chairman: Thank you.

Gentlemen, I have Mr. Schumacher, Mr. Lachance, Mr. Towers and Mr. Martin for the second round and we hope to adjourn at 12.30 p.m.

Mr. Schumacher you are the next questioner.

Mr. Schumacher: Thank you, Mr. Chairman. I suppose I should know this but I do not. The Americans can veto toll increases on the Montreal-Lake Ontario section but do they contribute to the losses then of the operation of this system seeing it is an international system? Or do we bear the losses?

• 1205

Mr. Normandeau: We share. We collect the tolls from Montreal to Lake Ontario, and we share them under the agreement: 73 per cent for Canada, 27 per cent for the U.S.

Under the present tolls, the U.S. company would also be in a loss position because if it still had the same obligations that we have, they would cover their operating costs but they would not meet all of the interest paid. But in 1970 the U.S. government acted and asked Congress to pass a law forgiving accrued and future interest on the debt. Since then, of course, the American company has been showing a surplus which has allowed it to reduce its debt. Whereas in our case, nothing was done and we are piling up the deficits.

Mr. Schumacher: The capital cost of the whole project was shared in the same ratio for the construction of the Seaway?

Mr. Normandeau: Approximately, yes.

Mr. Schumacher: I am not clear on the status of the Welland Canal. Did you say that they also had some control over tolls on the Welland Canal section?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, I could not reply to Mr. Leblanc exactly on the conditions in the agreement because I do not think we can translate it adequately into French. The U.S. government on the Montreal-Lake Ontario section must agree; and at Welland it must concur.

[Interpretation]

the problems returned, could you help in reaching a settlement or is this completely beyond your jurisdiction?

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, this is completely beyond our jurisdiction. And while I can have the opportunity to say that we negotiate our own labour contracts with our employees' associations. Thank God, since a 30 per cent increase was granted to the Seaway employees, our negotiations have always gone very well. We negotiated a contract this year and our employees have accepted the restrictions which are a consequence of the controls.

Mr. Leblanc (Laurier): But the longshoremen are completely beyond your jurisdiction, are they not? They are the responsibility of the National Harbours Board, are they not?

Mr. Normandeau: Right.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Merci.

Messieurs, sur ma liste, j'ai les noms de M. Schumacher, M. Lachance, M. Towers et M. Martin, pour le second tour. J'espère que nous pourrons lever la séance à 12 h 30.

Monsieur Schumacher, vous avez la parole.

M. Schumacher: Merci, monsieur le président. J'avoue mon ignorance. Les Américains ont droit de veto sur l'augmentation des tarifs du segment de la voie maritime située entre Montréal et le lac Ontario, mais sont-ils responsables d'une partie des pertes que subit le système puisqu'il s'agit d'un système international? Ou bien, sommes-nous les seuls à devoir compenser pour les pertes?

M. Normandeau: Nous percevons les droits de péage pour la section de Montréal au lac Ontario et nous les partageons en vertu de l'accord: 73 p. 100 vont au Canada et 27 p. 100 aux États-Unis.

Selon le tarif actuel des droits de péage, la compagnie américaine serait quand même déficitaire puisqu'elle aurait les mêmes obligations que nous; elle pourrait payer ses frais d'exploitation, mais non pas les intérêts sur la dette. En 1970, cependant, le gouvernement américain a demandé au congrès d'adopter une loi permettant à la compagnie d'oublier l'intérêt accumulé et à venir sur la dette. Depuis lors, la compagnie américaine accuse un surplus qui lui permet de réduire sa dette. Dans notre cas, rien n'a été fait et nous continuons d'accumuler les déficits.

M. Schumacher: Les coûts en capital pour tout le projet ont été partagé de la même façon lors de la construction de la voie maritime?

M. Normandeau: A peu près.

M. Schumacher: Je ne suis pas sûr du canal Welland. Vous avez dit que les Américains aient un certain droit de regard sur les droits de péage au canal Welland?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, je ne puis répondre à M. Leblanc avec beaucoup de précision concernant les termes de l'accord; je n'étais pas sûr de pouvoir les traduire en français convenablement. Pour ce qui est de la section de Montréal au lac Ontario, le gouvernement américain doit être d'accord; pour ce qui est de Welland, il doit approuver les taux.

[Texte]

Mr. Schumacher: That is a pretty fine difference. They cannot be increased without their concurrence so they have a veto on that too. Well, I suppose the tolls could be re-established as they were in 1962 when Mr. Diefenbaker suspended them.

Mr. Normandeau: Yes. We have every indication that the U.S. government would concur in an increase at the Welland. Of course, in this year of 1976 with presidential elections, it is very difficult to do anything before the end of the year. But we are certainly hoping that before the end of the year we can come to this concurrence, at least for the Welland.

Mr. Schumacher: Is it the hope to get them back to 1962 levels or to get them even higher than the 1962 levels?

Mr. Normandeau: Higher than that, sir.

Mr. Schumacher: What were the pressures that led Mr. Diefenbaker to suspend those tolls in 1962, and for their long suspension since then?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, I do not know for sure. I would suspect that there was strong pressure from the farmers, and there also was very active lobbying by an association known by the name of Great Lakes Waterways Development Association which was consistently and repeatedly preaching that if we wanted to develop the trade on the Great Lakes, we had to invest. I believe it was an attempt by Mr. Diefenbaker to prove that theory, but unfortunately I do not believe . . .

Mr. Schumacher: It got proved.

Mr. Normandeau: No.

Mr. Schumacher: What was the date of the suspension in 1962, do you recall whether it was anywhere in May or June?

Mr. Normandeau: I would not know for sure, sir.

Mr. Schumacher: It was June was it? June in 1962. Could you help me with the division of iron ore and grain? They are the two largest components of your traffic. How are those two items divided? In what proportion?

Mr. Normandeau: Do you mean as a percentage?

Mr. Schumacher: Yes.

Mr. Normandeau: The grain is by far our largest commodity. It amounts to 38 to 40 per cent of the total. Next is iron ore, which is about 25 to 27 per cent, something like this; followed by coal, 12 or 15 per cent.

• 1210

Mr. Schumacher: And where does the coal travel from?

Mr. Normandeau: From the U.S. mines, down the Welland, to Hydro Ontario and the Hamilton steel mills.

The Chairman: Thank you, Mr. Schumacher.

Mr. Schumacher: No, Mr. Chairman, I am not quite . . .

[Interprétation]

M. Schumacher: La différence est assez ténue. Le tarif ne peut être majoré sans l'approbation des Américains. Ils ont donc un droit de veto. Je suppose que les droits de péage pourraient être réintroduits comme ils l'ont été en 1962 après que M. Diefenbaker les eut suspendus.

M. Normandeau: En effet. Nous avons tout lieu de croire que le gouvernement américain approuverait une majoration à Welland. Évidemment, l'année 1976 est l'année des élections présidentielles et il ne faudrait pas s'attendre à quelque chose avant la fin de l'année. Nous comptons bien cependant avoir l'approbation du gouvernement américain à la fin de l'année, du moins pour ce qui est de Welland.

M. Schumacher: Est-il question de revenir au tarif en vigueur en 1962 ou de le majorer encore davantage?

M. Normandeau: De le majorer davantage.

M. Schumacher: Quels avaient été les motifs qui avaient poussé M. Diefenbaker à suspendre ces droits de péage en 1962 et pour une aussi longue période?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Je ne puis vous répondre avec certitude, monsieur le président. Je sais qu'il y avait eu de fortes pressions d'exercées par les producteurs agricoles et aussi par un couliissier très actif connu sous le nom de *Great Lakes Waterways Development Association*, lequel répétait constamment que si l'on voulait promouvoir le commerce sur les Grands lacs il fallait investir. Je suppose que M. Diefenbaker a voulu prouver la justesse de cette théorie, mais malheureusement je ne crois pas . . .

M. Schumacher: Qu'on soit parvenu à le faire.

M. Normandeau: Effectivement.

M. Schumacher: A quelle date les droits de péage avaient-ils été suspendus en 1962? Vous souvenez-vous si c'est en mai ou en juin?

M. Normandeau: Je n'en suis pas sûr. C'était en juin 1962.

M. Schumacher: Pouvez-vous me dire quelle est la répartition entre le minéral de fer et les céréales? Ce sont les deux principales marchandises qui composent votre trafic. Quelle part occupe chacune d'elles?

M. Normandeau: Vous voulez les pourcentages?

Mr. Schumacher: En effet.

M. Normandeau: Les céréales constituent la marchandise la plus importante. Elle compte pour 38 ou 40 p. 100 du total. Le minéral de fer vient ensuite, avec une proportion de 25 ou 27 p. 100, suivi du charbon, avec 12 ou 15 p. 100.

M. Schumacher: D'où le charbon provient-il?

M. Normandeau: Des houillères américaines: il passe par Welland pour se rendre à l'Hydro-Ontario et aux aciéries de Hamilton.

Le président: Merci, monsieur Schumacher.

M. Schumacher: Non monsieur le président, je n'ai pas tout à fait . . .

[Text]

The Chairman: Did you have a supplementary?

Mr. Blackburn: It was just a point of clarification. Mr. Normandeau said that the coal passed down through the Welland?

Mr. Normandeau: Yes.

Mr. Blackburn: Does not most of that coal actually get off at Eerie, Pennsylvania, and Lorain, Ohio, before it ever gets—?

Mr. Normandeau: It comes from there.

Mr. Blackburn: You are talking about . . .

Mr. Normandeau: It is loaded there.

Mr. Blackburn: Oh, I see.

Mr. Schumacher: It is loaded there and unloaded in Hamilton.

Mr. Normandeau: It comes down to Hydro Ontario and to the steel mills.

The Chairman: thank you, gentlemen.

Did you have one other question?

Mr. Schumacher: Yes, I did, Mr. Chairman.

I was just wondering whether we could have the wording of Section 18, which seems to neutralize or make ineffective Section 17, which gives the government the big stick on these tolls.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, I have to admit that I do not have a copy of the act with me.

Mr. Schumacher: Does it more or less say that the Governor in Council can, notwithstanding the provisions of Section 17, make the decision as to tolls?

Mr. Normandeau: Yes, sir.

The Chairman: Just one moment, Mr. Schumacher. We have Section 18 here. It can be read.

Mr. Normandeau: Section 18 reads in part:

... tolls may be established pursuant to sections 16 and 17 or by agreement between Canada and the United States and, in the event of such an agreement, shall be charged by the Authority in accordance with directions given by the Governor in Council.

As I have said before, Mr. Chairman, the Authority so far has never been authorized to impose its own tolls.

Mr. Schumacher: It is my view, Mr. Chairman, that it is rather fruitless for us to argue about what the toll rates should be. It is government policy to have certain tolls. It is what they think they should be and what they can get the U.S. to agree on. It is certainly not this Authority that has anything to do with that.

As far as I am concerned, I think too much grain goes through the canal system. I would like to see a lot more Western grain go through the Port of Churchill, and I think a lot of members from Saskatchewan and Alberta have that feeling. I think, in all fairness, any pressure for St. Lawrence Seaway transportation for grain would only come from Manitoba, and I am not sure what the . . .

[Interpretation]

Le président: Avez-vous une question supplémentaire?

M. Blackburn: Il s'agit plutôt de précisions. M. Normandeau a dit que le charbon passait par Welland?

M. Normandeau: Oui.

M. Blackburn: Est-ce qu'en grande partie le charbon n'est-t-il pas chargé à Erie, Pennsylvanie et Lorain (Ohio), avant d'arriver à . . .

M. Normandeau: Il vient de ces endroits.

M. Blackburn: Vous parlez de . . .

M. Normandeau: Il est chargé là-bas.

M. Blackburn: Je vois.

M. Schumacher: Il est chargé là-bas et déchargé à Hamilton.

M. Normandeau: Il arrive ensuite à l'Hydro-Ontario et aux aciéries.

Le président: Merci messieurs.

Aviez-vous une autre question?

M. Schumacher: Oui monsieur le président.

Je me demande seulement si le libellé de l'article 18 qui neutralise ou rend inefficace l'article 17 ne donne pas au gouvernement beaucoup d'autorité concernant ces péages.

M. Normandeau: Monsieur le président, je dois admettre que je n'ai pas d'exemplaire de la loi avec moi.

M. Schumacher: Est-ce que l'article ne dit pas à peu près que le gouverneur en conseil peut, en dépit des dispositions de l'article 17, prendre les décisions quant au péage?

M. Normandeau: Oui monsieur.

Le président: Un instant, monsieur Schumacher. Nous avons ici l'article 18 et nous pouvons le lire.

M. Normandeau: L'article 18, se lit en partie comme suit:

... des péages peuvent être établis conformément aux articles 16 et 17 ou par un accord entre le Canada et les États-Unis et, dans le cas d'un tel accord, doivent être imposés par l'Administration selon les instructions du gouverneur en conseil.

Comme je l'ai déjà dit, monsieur le président, l'Autorité jusqu'à maintenant n'a pas été autorisée à imposer ses propres péages.

M. Schumacher: A mon avis, monsieur le président, il est inutile que nous discutons de ce que les droits de péage devraient être. C'est une politique du gouvernement d'avoir certains péages. Il décide de ce que ces péages doivent être et de ce que les États-Unis peuvent accepter. Ce n'est pas l'administration du Saint-Laurent certainement qui a quelque chose à voir à cela.

Pour ma part, je crois que trop de céréales passent par le canal. J'aimerais qu'il y ait beaucoup plus de grains de l'Ouest qui passent par Port Churchill et bien des députés de Saskatchewan et de l'Alberta sont de cet avis. En toute honnêteté, toute pression concernant le transport des céréales par la Voie maritime du Saint-Laurent ne viendrait que du Manitoba et je ne suis pas certain que . . .

[Texte]

The Chairman: That is more an observation than a question.

Mr. Schumacher: I just wanted to get that on the record.

Mr. Normandeau: If I may, Mr. Chairman . . .

The Chairman: Yes. Briefly, we have four more questioners, gentlemen.

Mr. Normandeau: If I may, Mr. Chairman, Mr. Schumacher will be delighted to hear that Churchill intends to break all past record this year.

The Chairman: Thank you.

Mr. Lachance, Mr. Towers, Mr. Martin and Mr. Blackburn. Mr. Lachance.

M. Lachance: Merci, monsieur le président. La plupart de mes questions ont été déjà posées par mes collègues, surtout celles au sujet de l'influence de la contrepartie américaine de l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent.

Je vais être très direct, monsieur Normandeau. Pensez-vous que la situation financière carrément désastreuse de l'Administration n'est qu'une apparence, et pensez-vous que si le gouvernement canadien prenait la décision politique de suivre les pas du gouvernement américain, et de laisser tomber les intérêts passés et venant à échéance, votre situation financière deviendrait à ce moment-là saine et prospère?

• 1215

M. Normandeau: Monsieur le président, je le crois fermement. Je pense même si les chiffres indiquent que la voie maritime est peut-être un éléphant blanc, qu'en réalité, les bénéfices qu'en a retirés la nation canadienne, aussi bien que la nation américaine, son tels que le gouvernement du Canada pourrait fort bien considérer qu'il en a eu pour son argent jusqu'à présent. Et cela d'autant plus que la voie maritime actuelle, je l'indiquais tout à l'heure, a en ce moment une capacité pratique qui permettra de transiter jusqu'à 90 millions de tonnes. Cela va durer jusqu'à la fin du siècle, sans aucun autre investissement, alors que la dette totale de la voie maritime qui comprend les coûts de construction, les intérêts accumulés et les déficits, est de 818 millions en ce moment; la valeur de remplacement de cette même voie est aujourd'hui de l'ordre de 4 à 5 milliards de dollars. Si vous ajoutez à cela que sans la voie maritime il serait impensable d'utiliser une bonne partie du minerai de fer du Québec, et impensable d'exporter tout le grain que les fermiers canadiens ont exporté dans les dernières années, je pense que vous avez là toute la justification que vous désirez recevoir.

M. Lachance: Est-ce qu'il y a des raisons administratives, et je dis bien administratives, qui ont empêché jusqu'à ce jour le gouvernement canadien d'agir dans cette direction?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Non, monsieur le président, je crois tout simplement que les pressions qui ont été faites par les intéressés pour empêcher la voie maritime d'augmenter ses tarifs ont été couronnées de succès, et que leurs arguments ont été acceptés par les différents gouvernements. Je voudrais dire cependant, que dans le passé, on a toujours parlé de pourcentage. On parlait d'un certain tarif de péage, et on disait qu'on l'augmenterait de 10, de 15, de 20 p. 100. Savez-vous qu'un boisseau de blé coûte en ce moment 1.3 c.

[Interprétation]

Le président: C'est plus une observation qu'une question.

M. Schumacher: Je voulais simplement consigner ces remarques au compte rendu.

M. Normandeau: Si vous me le permettez monsieur le président . . .

Le président: Oui. Soyez bref, car nous avons encore quatre personnes qui veulent prendre la parole.

M. Normandeau: Si vous me le permettez monsieur le président, M. Schumacher sera ravi d'entendre que Churchill a l'intention de briser tous les records cette année.

Le président: Merci.

Monsieur Lachance vous avez la parole, suivi de M. Towers, M. Martin et M. Blackburn. Monsieur Lachance.

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman. Most of my questions have already been asked by my colleagues, especially the ones concerning the influence of the American counterpart on the St. Lawrence Seaway Authority.

I will be very direct, Mr. Normandeau; do you believe that the disastrous financial situation of the Authority is but an appearance and do you believe that if the Canadian Government would take a political decision to follow the American Government's steps, and to drop past interest or interest coming due, your financial situation would become healthy and prosperous?

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, I do believe so. Even if our figures show that the Seaway is maybe a white elephant, in fact, the benefits drawn by Canada, and also by the United States, are such that the Canadian Government could very well say that it got its dollar value up until now. Even more so because the present seaway, as I said earlier, has for the time being a technical capacity which will accept up to 90 million tons. And this will go on until the end of the century, without any other investment, whereas the total debt for the seaway, including construction costs, accumulated interests and deficits, is \$818 million for the time being. The replacement value for this same seaway would be today \$4 billion to \$5 billion. If you add to this the fact that without the seaway it would be unthinkable to use the major part of the iron ore from Quebec, and unthinkable to export all the grain exported during the last years by the Canadian farmers, you will see that it is justified.

Mr. Lachance: Are there administrative reasons and I say administrative, which have prevented up to now, the Canadian Government to act that way?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: No, Mr. Chairman, I only believe that the pressures which have been put on by the interested parties to prevent the seaway from increasing its tolls have been successful and there are arguments accepted by different governments. I would say however that in the past we always talked about percentage. We would talk about a certain toll tariff and we would say that it would be increased by 10, 15 or 20 per cent. Do you know that a bushel of wheat costs right now 1.3 cents in tolls to go from

[Text]

en droits de péage pour aller de Thunder Bay au port du Saint-Laurent? Une augmentation de 50 p. 100 ne serait qu'une fraction de cent; le 1.3 c. payé en ce moment, est ce qu'il fallait payer en 1959, tandis que le boisseau de blé se vendait \$1.50, alors qu'il se vend \$4 et quelque chose aujourd'hui.

J'ajouterais ceci: pour la première fois en 1975, les fermiers de l'Ouest ont payé le même coût de transport que celui qu'ils payaient avant 1959; c'est-à-dire que depuis 1959 ils ont toujours payé moins cher pour les coûts de transport totaux, péage compris, qu'ils ne payaient avant la construction de la voie maritime. C'est donc dire que les bénéfices retirés de la Voie maritime sont à ce jour incalculables.

M. Lachance: Là vous parlez des péages et vous avez dit pourquoi les tarifs étaient restés au même niveau, à la suite de pressions de certaines personnes. Mais ma question n'était pas exactement cela. Je veux savoir si des raisons administratives auraient empêché jusqu'à ce jour le gouvernement «d'éteindre» les intérêts passés ou à échoir, en ce qui concerne le capital immobilisé à l'origine et les frais de construction, etc. Je parle des raisons administratives: le gouvernement a-t-il dû aller sur des marchés étrangers pour emprunter de l'argent? A-t-il financé lui-même?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, je ne crois pas qu'il y ait eu des raisons administratives qui aient pu empêcher cela. Je pense que ce qui a manqué, c'est la volonté de «nettoyer la chose».

M. Lachance: Ma dernière question est un corollaire à la précédente. Supposons que votre situation financière reste stable, dans sa médiocrité, et qu'en 1990, dans quinze ans d'ici, vous êtes dans l'obligation de procéder à des agrandissements assez importants comme j'ai cru comprendre d'après votre rapport. Comment allez-vous pouvoir financièrement justifier cette expansion, si les chiffres démontrent que financièrement c'est un fiasco?

Avez-vous une idée du processus qui va vous permettre d'atteindre cet objectif?

• 1220

M. Normandeau: Il est bien certain que si la situation financière actuelle de la Voie maritime n'est pas assainie, dans quatre ans nous aurons une dette de 1 milliard de dollars, et dans dix ans nous aurons une dette d'un milliard et demi ou Dieu sait quoi. Il est sûr qu'à ce moment-là il sera pratiquement impossible d'aller de l'avant avec l'expansion. Ce sera impensable.

M. Lachance: Et au point de vue économique, cela se justifie très bien.

M. Normandeau: Oui.

M. Lachance: Merci, monsieur le président.

The Chairman: Thank you, Mr. Lachance. I still have Mr. Towers and Mr. Blackburn on the first round, and then Mr. Martin and I hope we can finish. Mr. Towers.

Mr. Towers: Thank you, Mr. Chairman. I think probably the Minister of Transport has had a bad influence on Mr. Normandeau, he is trying to get his hand in the wheat grower's pocket in Western Canada as well.

[Interpretation]

Thunder Bay to the Saint-Laurent Harbour? An increase of 50 per cent would only represent a fraction of cents; the 1.3 cents which is paid right now was expected to be paid in 1969, whereas the bushel of wheat was sold \$1.50 and is sold today a little bit over \$4.

I would add that for the first time in 1975, the western farmers have paid the same transportation cost that was paid before 1969, in other words, since 1959 they always paid less for their total transportation, tolls included, than they paid before the construction of the seaway. This means that the benefits drawn by the seaway are to this day incalculable.

Mr. Lachance: You speak about tolls and you have given reason why tariffs stay the same. Because of the pressure of certain people. My question did not ask exactly that. I would like to know if there are administrative reasons which would have prevented up to now the government to "quench" past interests or interest coming due concerning the capital invested originally, construction cost, etc. I am speaking of administrative reasons. Did the government go on foreign markets to borrow money, or did it finance it on its own?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, I don't think there are administrative reasons which would have prevented this. I think what was likely, it was the will to "clean out".

Mr. Lachance: This will be my last question and it follows one I just asked. Let us suppose that your financial situation remains stable, in its mediocrity and that in 1990, 15 years from now, you have to consider rather important additions, as I was led to understand by your report. How are you going to justify financially this expansion, if the figures show that financially it is a failure?

Do you have an idea of the process which will enable you to reach this objective?

Mr. Normandeau: It is certain that if the present financial situation of the Seaway does not improve, four years from now we will have \$1 billion debt and in 10 years \$1.5 billion or God knows how much. At that time it is certain that it will be practically impossible to do any expansion. It will be unthinkable.

Mr. Lachance: From an economic point of view, this is justifiable.

Mr. Normandeau: Yes.

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Merci, monsieur Lachance. J'ai encore les noms de M. Towers, M. Blackburn pour le premier tour et celui de M. Martin pour terminer, j'espère. Monsieur Towers.

M. Towers: Merci, monsieur le président. Le Ministre des Transports a probablement eu une mauvaise influence sur M. Normandeau, car il essaie également de puiser dans les poches des céréaliculteurs de l'Ouest du Canada.

[Texte]

Mr. Normandeau, I am not being sarcastic. This 40 cents a ton that is referred to is bulk cargo. Does that take the ton right from the Lakehead to Montreal? You referred to 1.3 cents per bushel of wheat; is this relative?

Mr. Normandeau: No, sir. The 40 cents applies to the grain and you have to add to that cost the 4 cents for the gross tonnage of the vessel and the lockage fees at the Welland. At Welland we have lockage fees of \$100 per lock. There are eight locks and that is \$800 per cargo and if you have some 22,000, 23,000 tons or a million bushels in one of the big lakers you have to apply that \$800 for the Welland.

For your information the total fees that are imposed on a big laker loaded with, let us say, a million bushels would be between \$13,000 and \$14,000 for a one-way trip.

Mr. Towers: Between \$13,000 and \$14,000 for a million bushels.

Mr. Normandeau: Right, sir.

Mr. Towers: That is just lockage fees and . . .

Mr. Normandeau: And tolls.

Mr. Towers: And tolls. That takes them all in, complete?

Mr. Normandeau: Yes, sir.

Mr. Towers: There have been suggestions made that farm organizations in Western Canada have been taking exception to that and they are trying to fight it. So that is where you would get your 1.3 per cent.

Mr. Normandeau: That is right, sir.

Mr. Towers: Yes. As I work that out it is almost 40 cents a ton, then, is it not?

Mr. Normandeau: Oh, it is a little more than 40 cents.

Mr. Towers: Yes, but not much so.

Mr. Normandeau: No, not much; that is right. You see, you have 4 cents for the vessel and the laker has about the same displacement as its cargo so that is immediately 44 cents, then you have \$800 for the Welland so it is not very far from 45 cents.

Mr. Towers: About 45 cents a ton, right from the Lakehead to Montreal.

Mr. Normandeau: Yes, sir.

Mr. Towers: Yes. Therefore, it would mean that this would have to increase to about \$2.25 a ton to break even, as you suggested that it had to be up about five times.

Mr. Normandeau: Yes, sir. But may I say, Mr. Chairman, that I do not believe this is possible, nor does the Minister, and I do not believe the Minister intends to recommend such a large increase.

Mr. Towers: Thank you very much, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Towers. Mr. Blackburn.

[Interprétation]

Monsieur Normandeau, je ne veux pas être sarcastique. Ces 40c. la tonne dont il est question sont pour les cargaisons en vrac. Ce montant s'applique-t-il à la tonne de la tête des lacs à Montréal? Vous avez parlé de 1.3c. le boisseau de blé. Est-ce que c'est relatif?

M. Normandeau: Non, monsieur. Les 40c. s'appliquent aux céréales et il faut ajouter à ce coût les 4c. pour le tonnage brut du navire et les droits d'écluses à Welland. Nous avons à Welland des droits d'écluses de \$100 par écluse. Comme il y a huit écluses, cela signifie \$800 par cargaison et si vous avez quelque 22,000 ou 23,000 tonnes ou un million de boisseaux chargés sur un de ces gros navires des Grands lacs, il vous faut ajouter cette somme de \$800 pour Welland.

Pour votre gouverne, le total des droits qui sont imposés pour un gros navire des Grands lacs chargé disons d'un million de boisseaux, se situerait entre \$13,000 et \$14,000 pour un seul voyage.

M. Towers: Entre \$13,000 et \$14,000 pour un million de boisseaux.

M. Normandeau: C'est exact.

M. Towers: Il ne s'agit que de droits d'écluses et . . .

M. Normandeau: Et de péage.

M. Towers: Très bien. Tout est compris?

M. Normandeau: Oui, monsieur.

M. Towers: Certaines organisations agricoles de l'Ouest du Canada se sont élevées contre cela et elles essaient de lutter. C'est donc là que provient le montant de 1.3 p. 100.

M. Normandeau: C'est exact, monsieur.

M. Towers: Oui. Si je calcule bien, il s'agit de près de 40c. la tonne, n'est-ce pas?

M. Normandeau: Un peu plus de 40c.

M. Towers: Oui, mais pas beaucoup plus.

M. Normandeau: Non, pas beaucoup plus, vous avez raison. Voyez-vous, vous avez 4c. pour le navire et le bateau des Grands lacs a avec sa cargaison le même tirant d'eau, par conséquent vous avez immédiatement 44c. Vous avez aussi \$800 pour Welland, par conséquent ce n'est pas bien loin de 45c.

M. Towers: Environ 45c. la tonne. De la tête des lacs à Montréal.

M. Normandeau: Oui, monsieur.

M. Towers: Très bien. Par conséquent, cela signifie qu'il faudrait porter cela à \$2.25 la tonne, comme vous l'avez suggéré, près de cinq fois, pour compenser.

M. Normandeau: Oui, monsieur. Puis-je ajouter, monsieur le président, que je ne crois pas que ce soit possible et le Ministre n'y croit pas non plus; je n'ai pas l'impression que le Ministre a l'intention de recommander une telle majoration.

M. Towers: Merci beaucoup, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Towers. Monsieur Blackburn.

[Text]

Mr. Blackburn: Thank you, Mr. Chairman. I just have one or two questions I would like to ask specifically about Welland and its future.

With Nanticoke developing rather rapidly, with the ore going to Nanticoke and not through Welland and much of the ore that goes to the United States is going through Erie, Pennsylvania, and with increases each year, perhaps very substantial increases, of wheat shipments out through the Port of Churchill, what is the future of the Welland Canal in tonnage in view of the fact that we already have a debt, I think, of around a billion dollars with the Seaway Authority? Specifically, has the Seaway Authority done any study as to the future of the Welland Canal, the possible loss in revenue from the Canal with less tonnage going through it in, say, five years time or ten years time?

The Chairman: Mr. Normandeau.

• 1225

Mr. Normandeau: Mr. Chairman. We just completed, a few months ago, an in-depth study of the growth of traffic at the Welland Canal. The Welland Canal carries approximately 10 million tons more than the Montreal each year, because of the traffic between Lake Ontario and the upper four lakes.

Our study indicates that there will not be any loss of tonnage. On the contrary, we believe that we are going to reach 92 million tons by 1985, that is, an increase of approximately 2.5 per cent each year.

Mr. Blackburn: That is on the Welland section?

Mr. Normandeau: The Welland section alone, yes.

There are good reasons for that. The coal movement is not going to diminish because the terminal stations on Lake Ontario are not going to close down. Dofasco is still enlarging its facilities at Hamilton; Stelco has reached practically the limit in Hamilton. So, we are not going to see the extra tonnage that will come to Nanticoke, but we are not going to see any reduction. As a matter of fact there will be a slight improvement.

Mr. Blackburn: Excuse me, Mr. Chairman. You are talking about coal. That makes up, I think, about 12 per cent of the three basic commodities that are shipped. How does that tie in with your long-range projections that there is going to be an increase in the over-all tonnage?

Mr. Normandeau: Iron-ore is along the same lines. Iron-ore is, for those two steel mills, coming down the Welland Canal, and going back up the canal to the steel mills in the U.S.A. So, unless we price ourselves out of the market, that traffic is going to increase substantially in the next 15 years.

Similarly, grain is going to come down. I was saying a moment ago that Churchill hopes to break its own record and go over 30 millions bushels for the first time. Nevertheless, Churchill's season is very limited and unless the Canadian government decides to invest heavily in Churchill so that more grain goes that way, the bulk of the grain going East is going to keep coming down the Seaway.

[Interpretation]

M. Blackburn: Merci, monsieur le président. J'ai une ou deux questions que je tiens à poser car elles concernent Welland et son avenir.

Étant donné que Nanticoke se développe très rapidement, étant donné que le minerai va directement à Nanticoke et ne passe pas par Welland et qu'en grande partie le minerai qui est acheminé vers les États-Unis passe par Érié, Pennsylvanie, qu'il y a des augmentations chaque année, peut-être très importantes, d'envois de blé par le port de Churchill, quel est l'avenir du Canal Welland en tonnage, car nous avons déjà une dette d'environ un milliard de dollars à l'Administration de la Voie maritime? Plus précisément, est-ce que l'Administration de la Voie maritime a fait une étude quant à l'avenir du Canal Welland, des pertes possibles de revenu du Canal s'il y a moins de tonnage qui y passe dans les cinq ou dix prochaines années?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, nous avons terminé il y a quelques mois une étude détaillée de l'accroissement du trafic sur le canal Welland. Chaque année, sur le canal Welland, on transporte 10 millions de tonnes de plus que sur le segment de la voie situé en amont de Montréal à cause du trafic important entre le lac Ontario et les quatre lacs d'amont.

Notre étude a démontré que ce trafic ne décroîtrait pas mais qu'au contraire il atteindrait 92 millions de tonnes en 1985, c'est-à-dire qu'il augmenterait d'environ 2.5 p. 100 par an.

M. Blackburn: Vous parlez ici du segment Welland?

M. Normandeau: Du segment Welland uniquement.

Voici ce qui explique cette situation: Le transport du charbon ne diminuera pas car les points de destination situés sur le lac Ontario ne seront pas supprimés. La Dofasco est encore en train de donner de l'expansion à ses installations de Hamilton alors que la Stelco a presque atteint la limite possible à Hamilton. Il n'y aura probablement pas de tonnage supplémentaire en direction de Nanticoke mais il n'y aura pas non plus de réduction. En fait je crois même que la situation s'améliorera légèrement.

M. Blackburn: Excusez-moi monsieur le président. Vous parlez ici du charbon. Je crois que le charbon représente 12 p. 100 du trafic des trois principaux produits de base qui sont transportés. Comment cela s'inscrit-il dans vos prévisions à long terme puisque vous prévoyez une augmentation du tonnage d'ensemble?

M. Normandeau: Le minerai de fer subit la même augmentation. Le minerai de fer est destiné à ces deux aciéries et il emprunte donc le canal Welland alors qu'en sens inverse, il est destiné aux aciéries américaines. A moins que nos prix cessent d'être concurrentiels, ce trafic ne fera qu'augmenter au cours des 15 prochaines années.

Par contre, le volume des mouvements de céréales diminuera. Je viens de dire que le port de Churchill compte pouvoir battre son propre record et atteindre 30 millions de boisseaux pour la première fois. Néanmoins, la saison du port de Churchill est très courte et à moins que le gouvernement canadien ne décide d'investir des sommes importantes dans ces installations afin que le port puisse recevoir plus de grains, le gros des céréales qui sont dirigées vers l'Est va devoir emprunter la voie maritime.

[Texte]

Unit trains are not going to replace the big lakers. The big lakers are far too efficient to be replaced by unit trains when it comes to low value, bulk commodities such as grain.

Mr. Blackburn: Thank you.

I just have one short question and it is not related to what I have just asked you. I have been told by some people in the Niagara Peninsula that the St. Lawrence Seaway owns thousands of acres of prime farm land that are not being used—at least some of it is prime farm land, I understand. Would the St. Lawrence Seaway release some of this land on a lease basis so that what is left of the Niagara Peninsula can be agriculturally improved upon?

The Chairman: Mr. Normandeau.

Mr. Normandeau: Mr. Chairman, it is true that we own a great deal of good land and some not so good in the Peninsula. This land was expropriated and purchased in provision of a fifth Welland Canal with new, bigger and larger locks at the escarpment. But all of this land is leased, and it is leased for agricultural purposes.

Mr. Blackburn: It is all leased?

Mr. Normandeau: All of it sir.

Mr. Blackburn: My authority then was perhaps wrong. I am told that there are thousands of acres that could be developed but are not being developed.

The Chairman: Thank you, Mr. Blackburn.

Mr. Martin:

Mr. Martin: I will not be long. I would just like to make one or two comments. Before doing so I would like to come back to Mr. Towers' concern about the Minister of Transport perhaps getting into the hands of the wheat growers in order to...

Mr. Towers: The pockets.

Mr. Martin: ... the pockets, I should say, in order to come up with a tariff that might be reasonable. I think he might bear in mind that according to this statement we have in front of us, the Minister, using the same terms, is in the pockets of the taxpayers to the extent of \$31 million. A lot of those live in other parts of Canada—not just Western Canada. So, I think we have a real problem.

This leads me to one question before I make comment. What is the vote for the current year, 1975-76 and 1976-77?

• 1230

Mr. Normandeau: Yes, for 1976-77, \$36.5 million out of which \$18 million is for interest on our debt.

Mr. Martin: And for the immediate past year it was how much?

[Interprétation]

Ce ne sont pas les trains qui remplaceront les gros navires des grands lacs. Les gros navires des grands lacs sont beaucoup trop efficaces pour qu'on songe à les remplacer par des trains surtout lorsqu'il s'agit du transport de marchandises communes en vrac comme les céréales.

M. Blackburn: Merci.

Je voudrais poser une brève question qui n'a rien à voir avec ce dont je viens de parler. Certaines gens m'ont dit que dans la péninsule du Niagara, l'administration de la voie maritime du Saint-Laurent possédait des milliers d'acres de terres arables très fertiles et que ces terres étaient en friche. Du moins, une partie de ces terres est arable et très fertile. L'administration de la voie maritime du Saint-Laurent consentirait-elle à louer une partie de ces terres de sorte que la péninsule du Niagara, ce qu'il en reste, puisse être mis en valeur et utilisé pour la culture?

Le président: Monsieur Normandeau.

M. Normandeau: Monsieur le président, il est vrai que nous possédons une grande partie des terres arables de la péninsule mais nous en possédons également qui ne valent rien. Ces terres ont été expropriées et achetées en prévision du cinquième canal Welland qui comportera des écluses nouvelles et plus grosses. Mais toutes ces terres sont louées et elles servent à la culture.

M. Blackburn: Le sont-elles toutes?

M. Normandeau: Toutes.

M. Blackburn: On m'a probablement mal renseigné. On m'a dit qu'il y a des milliers d'acres qui pourraient être cultivées et qui ne le sont pas.

Le président: Merci, monsieur Blackburn.

Monsieur Martin.

M. Martin: Je serai bref. J'aimerais tout simplement faire une ou deux observations. Auparavant, j'aimerais revenir à la question qu'a posée M. Towers, à savoir que le ministre des Transports se mêlait peut-être des affaires des céréaliculteurs afin de...

M. Towers: Vous voulez dire qu'il puise dans leurs poches.

M. Martin: ... c'est cela. Et le ministre tente d'arrêter un tarif qui serait raisonnable. Mais il ne faut pas oublier, à la lumière de la déclaration que nous avons sous les yeux, que le ministre, par la même tactique, s'en prend aux portefeuilles des contribuables pour une somme de 31 millions de dollars. Beaucoup de ces contribuables vivent dans d'autres régions du Canada; ils ne vivent pas tous dans l'Ouest canadien. Je crois donc que nous faisons vraiment face ici à un problème.

Cela m'amène à poser une question avant de faire une observation générale. Quel est le crédit pour l'année courante, 1975-1976 et pour 1976-1977?

M. Normandeau: Oui, pour l'année 1976-1977, 36.5 millions de dollars sont prévus dont 18 millions représentent l'intérêt de la dette.

M. Martin: Et à combien se chiffrait ce crédit l'an dernier?

[Text]

Mr. Normandeau: It was about 6 or 8 per cent less.

Mr. Martin: The general comment I would like to make, if I may, Mr. Chairman, to Mr. Normandeau and perhaps also to his chief financial officer, Mr. Graham, and to Mr. McGimpsey of the Treasury Board because I gather the relationship of Treasury Board to this organization is becoming closer in view of the fact that you are tending to move more within the departmental framework, is that I would like to encourage you—all three gentlemen—to have a very careful look at the comments by the Auditor General, and I think to some extent clean up this balance sheet and statement a little so that if the Canadian taxpayer who is being asked to put up \$36 million this year can look at it and understand what he is looking at.

For instance you talk about the proprietary equity of Canada on here. Someone might think about that \$905 million that the people of Canada have a proprietary interest in there. Well, \$800 million of it is simply a paper figure. It is loans that are not going to be repaid and it is interest on loans, payments deferred. It completely misleading. I do not know what an accumulative provision for replacement of machinery and equipment of \$14.5 million is when you say you do not take depreciation, which again is not a proper accounting stance I would suggest. I do not know what unfunded free balances are. You have some market investments that cost \$14,364,000 and the market value is considerably less but you still carry them at cost.

These kinds of things, I think, should be cleaned up so that we can look at a balance sheet and it can help the Canadian people to learn exactly where the Seaway Authority does stand and hopefully lead to some following action.

I am concerned that there are not some independent people on the board—I gather that is the framework of the organization—that can take a look at this and feel a sense of responsibility, people who are not just officers of the organization. I think it might help you.

I have no other comments, Mr. Chairman, just simply a request that perhaps at least the financial status of the organization could be set forth in a way in which a person might be able to compare it with an \$800 million organization that you would anticipate seeing in the private sector. It is much easier to make judgments, I think, after that.

Incidentally do you have a five-year plan as to what your deficits will be over the next five years if you continue the way you are going now?

Mr. Normandeau: Yes sir.

Mr. Martin: And was that in the figures you gave us today?

Mr. Normandeau: No, sir.

Mr. Martin: Could you quickly enumerate what those deficit figures might be for the next five years?

Mr. Normandeau: Yes, sir. Before interest and . . .

[Interpretation]

M. Normandeau: Il était inférieur d'environ 6 ou 8 p. 100.

M. Martin: Si vous le permettez, monsieur le président, j'aimerais faire une observation générale à l'intention de M. Normandeau et peut être également de son agent supérieur des finances, M. Graham, ainsi que de M. McGimpsey du Conseil du Trésor, puisque je crois comprendre que le rapport entre le Conseil du Trésor et cet organisme devient de plus en plus étroit car vous tentez d'entrer davantage dans le cadre ministériel. J'aimerais donc vous inciter tous les trois à examiner de très près les observations de l'Auditeur général, et d'apporter certaines précisions à votre bilan de sorte que si le contribuable canadien, à qui l'on demande de déboursier 36 millions de dollars cette année veut le consulter, il pourra comprendre de quoi il s'agit.

Par exemple, il est ici question des avoirs de propriétaire de l'État. En voyant ces 905 millions, de dollar on pourrait croire que le peuple canadien possède des intérêts de propriétaire à cet égard. Cependant, ces 800 millions de dollars ne sont que des chiffres fictifs. Il s'agit de prêts qui ne seront pas remboursés, de l'intérêt sur des prêts et des paiements par versements échelonnés. C'est très trompeur. Je ne sais pas ce que veut dire la réserve accumulée pour renouvellement de l'outillage et du matériel qui se chiffre à 14.5 millions de dollars lorsque vous dites que vous ne tenez pas compte de la dépréciation, ce qui, selon moi, ne constitue pas une bonne méthode de calcul. Je ne sais pas non plus ce qu'est un solde libre non fondé. Vous avez des investissements sur le marché coûtant 14,364,000 dollars et la valeur courante est beaucoup moindre mais vous le reportez quand même avec un déficit.

Il faudrait remédier à cela afin que le peuple du Canada puisse savoir exactement où en est l'administration de la Voie maritime et que nous puissions y donner suite.

Je m'inquiète de voir que la Commission ne compte aucun membre indépendant, mais c'est probablement ainsi que l'organisation est structurée, des personnes, capables d'examiner la question et de prendre leurs responsabilités, des personnes qui ne soient pas simplement des fonctionnaires de l'organisation. Ce sera peut-être utile.

Je n'ai plus d'autres observations, monsieur le président, mais j'aimerais demander que l'état financier de l'organisme soit présenté de façon à permettre la comparaison du secteur privé dont le budget annuel se chiffre à \$800,000. Cela faciliterait beaucoup les décisions.

Soi dit en passant, avez-vous prévu quel sera votre déficit pour les cinq prochaines années si vous continuez de la même façon?

M. Normandeau: Oui.

M. Martin: S'agit-il des chiffres que vous nous avez fournis aujourd'hui?

M. Normandeau: Non.

M. Martin: Pouvez-vous nous énumérer rapidement quels seront ces chiffres déficitaires au cours des cinq prochaines années?

M. Normandeau: Certainement. Le montant sans l'intérêt est . . .

[Texte]

Mr. Martin: Well, just after interest, the way you have done, to parallel the \$69 million for the current year.

Mr. Normandeau: Well, I do not have the projection of the interest with me. We paid \$54.5 million; we owed \$54.5 million in interest.

Mr. Martin: All right, the total for the next five years without interest in how much?

Mr. Normandeau: On operating costs we are going to lose from \$21 million to \$27 million.

Mr. Martin: Per year?

Mr. Normandeau: Per year.

Mr. Martin: Thank you.

Mr. Leblanc (Laurier): Mr. Normandeau, maybe you could have that tabled as an appendix to today's proceedings because it would be very important for us to see the projection for the coming years.

Mr. Normandeau: I would be delighted, Mr. Chairman.

The Chairman: That is a very good suggestion, Mr. Leblanc. Mr. Normandeau is going to make it available to the Committee.

Now, gentlemen, before we adjourn, I think the recommendation that has just been made by Mr. Martin is one that might well be considered by the drafting committee when we are preparing our report. I also think the recommendation made previously by Mr. Leblanc is also one that will be given consideration: that we consider suggesting to other committees that they may follow the course that has been followed by our research assistant in forwarding a list of questions to those who are appearing before the Committee so that they have some idea of the concerns of the members.

Before we adjourn, I would like to ask if it is agreed that we attach the Annual Report 1974 as an exhibit to our minutes of proceedings of today?

• 1235

Mr. Leblanc (Laurier): That will be costly, Mr. Chairman. All the members have it.

The Chairman: All members have it?

Mr. Leblanc (Laurier): Yes. It is being sent to all members, Mr. Normandeau?

Mr. Normandeau: You will be receiving the 1975-76.

Mr. Leblanc (Laurier): All members of Parliament will be getting it?

Mr. Normandeau: Yes.

The Chairman: My suggestion was only as an exhibit, Mr. Leblanc. The actual copy as prepared would just be attached as an exhibit.

Mr. Leblanc (Laurier): Oh, attached.

The Chairman: Attached as an exhibit. Is that agreed? Because there were some questions relating to it and it would tie our work together.

[Interprétation]

M. Martin: Après l'intérêt, comme vous l'avez fait, afin de tracer un parallèle avec les 69 millions de dollars de l'année courante.

M. Normandeau: Je n'ai pas les prévisions comprenant les intérêts avec moi. Nous avons payé 54.5 millions de dollars; nous devons 54.5 millions de dollars en intérêts.

M. Martin: Donc, quel sera le total avec intérêt pour les cinq prochaines années?

M. Normandeau: Nous perdrons de 21 à 27 millions de dollars dans les frais d'exploitation.

M. Martin: Par année?

M. Normandeau: En effet.

M. Martin: Merci.

M. Leblanc (Laurier): Monsieur Normandeau, vous pourriez peut-être déposer ce document afin qu'il soit imprimé en annexe au procès-verbal de la réunion d'aujourd'hui car il nous serait des plus utile de voir les prévisions des années à venir.

M. Normandeau: Bien volontiers, monsieur le président.

Le président: C'est une excellente proposition, monsieur Leblanc. M. Normandeau fournira ce document au Comité.

Maintenant, messieurs, avant de lever la séance, je crois que le Comité devrait tenir compte de la recommandation de M. Martin en rédigeant son rapport. Il serait bon également de tenir compte de la recommandation de M. Leblanc, à savoir que nous songions à proposer aux autres comités de procéder de la même façon que notre adjoint à la recherche en faisant parvenir une liste des questions aux témoins qui comparaissent devant le Comité afin qu'ils soient au courant des questions qui préoccupent les membres.

Avant de lever la séance, j'aimerais vous demander si vous êtes d'accord pour annexer le rapport annuel pour 1974 au procès-verbal de la réunion d'aujourd'hui?

M. Leblanc (Laurier): Cela va coûter cher, monsieur le président; or, tous les membres en ont un exemplaire.

Le président: Tous les membres en ont un exemplaire?

M. Leblanc (Laurier): Oui. L'a-t-on fait parvenir à tous les membres, monsieur Normandeau?

M. Normandeau: Vous recevrez l'exemplaire du rapport pour l'année 1975-1976.

M. Leblanc (Laurier): Tous les députés en recevront un exemplaire?

M. Normandeau: Oui.

Le président: J'avais proposé d'annexer l'exemplaire du rapport comme pièce justificative, monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Ah, qu'il soit annexé, alors.

Le président: En tant que pièce justificative. Est-ce d'accord? Certaines questions s'y rapportent, et il compléterait nos travaux.

[Text]

Thank you, gentlemen.

Our next meeting is Tuesday June 8, with the Department of Indian Affairs and Northern Development, concerning paragraph 11.5—Inadequate accounting and financial control practices, district offices, and paragraph 11.6—Inadequate accounting for appropriation and Indian band funds.

Before we adjourn, on behalf of the Committee I would like to thank the Deputy Auditor General and his staff for being with us, as well as Mr. Normandeau and his staff. You have been very helpful and informative, and we commend you for your responses to our questions.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interpretation]

Merci, messieurs.

Notre prochaine réunion aura lieu le mardi 8 juin alors qu'il sera question du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, au sujet du paragraphe 11.5—Méthodes inadéquates de comptabilité et de contrôle financier des bureaux de district et le paragraphe 11.6—méthodes inadéquates de comptabilité touchant les crédits et les caisses des bandes indiennes.

Avant de lever la séance, au nom du comité j'aimerais remercier le sous-auditeur général et son personnel d'avoir bien voulu comparaître devant nous ainsi que M. Normandeau et les membres de son personnel. Vos témoignages nous ont été des plus utiles et nous vous remercions d'avoir bien voulu répondre à nos questions.

La séance est levée.

APPENDIX "RRRR"

BACKGROUND STATEMENT

BY

THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

FOR

THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

JUNE 3, 1976

The Seaway is a joint Canadian-United States complex of locks and channels which constitutes an essential part of the Great Lakes-Ontario section, consisting of five Canadian and two United States locks, and the all-Canadian Welland section, comprising eight locks. In 1959, the initial year of Seaway operations, a Tariff of Tolls based on estimates of future traffic was established by agreement between Canada and the United States (the level of tolls set on the Montreal-Lake Ontario section provided for 4¢ per gross registered ton of the vessel, 40¢ per ton on bulk cargo, and 90¢ per ton on general cargo; on the Welland, the tolls were 2¢, 2¢ and 5¢ respectively). Its purpose was to obtain directly from the users the revenues required to cover operation and maintenance costs for this joint facility as well as interest on loans and repayment of capital over a fifty-year period.

This objective has not been met.

From 1959 to 1973, combined revenues on the two sections have more than covered operation and maintenance costs but they never were sufficient to cover full interest or to enable any capital repayment. Since 1973, however, these costs have not been met and the annual deficit has been increasing steadily. The main reasons why the original financial expectations were not fulfilled arise from circumstances which were not foreseen at the time the Authority's financial structure was established: a slow build-up of traffic in the early years of Seaway operation, a steady increase in operation and maintenance costs which has accelerated in response to recent inflationary trends, and an increasingly heavy burden of interest charges. Another burdensome factor

APPENDICE «RRRR»

EXPOSE DE LA SITUATION

SOUIS PAR

L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME
DU SAINT-LAURENT
AU

COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

3 JUIN 1976

La Voie maritime est un ensemble Canado-Américain d'écluses et de canaux formant partie essentielle du système de transport par eau allant de l'Océan jusqu'aux Grands Lacs par la voie du fleuve Saint-Laurent. Il consiste en deux sections, celle allant de Montréal au lac Ontario comprenant cinq écluses canadiennes et deux américaines et celle du canal de Welland entièrement en territoire canadien et comprenant huit écluses. En 1959, la première année de l'exploitation de la Voie maritime, un ensemble de taux de péages, calculé à partir des évaluations faites des tonnages prévus, fut établi à la suite d'un accord entre les gouvernements du Canada et des Etats-Unis (les taux acceptés étaient pour la section de Montréal au lac Ontario de 4¢ la tonne brute de jauge du navire, 40¢ la tonne de marchandise en vrac et 90¢ la tonne de marchandise générale. Pour le passage du canal de Welland, ces taux furent fixés à 2¢, 2¢ et 4¢ respectivement). L'objectif cherché était d'obtenir directement des usagers les revenus suffisants pour défrayer les coûts d'exploitation de l'entreprise conjointe, payer l'intérêt sur les emprunts faits pour la construction et rembourser le capital emprunté sur une période de cinquante ans.

Cet objectif n'a pas été atteint. De 1959 à 1973, les revenus additionnés des deux sections ont plus que défrayé les coûts d'exploitation mais ils n'ont jamais été suffisants pour payer tout l'intérêt dû ou pour permettre un remboursement. Depuis 1973 cependant, les coûts d'exploitation n'ont pu être payés entièrement par les revenus et le déficit annuel augmente continuellement depuis. Les principales raisons pourquoi les prévisions financières anticipées ne se sont pas réalisées viennent de certaines circonstances imprévisibles au moment où la structure financière de la Voie maritime fut

relates to the costs, which were assumed by the Authority, of certain items that would not ordinarily be considered essential to the prime navigation function of the Seaway but were required for broader reasons of national policy.

Appropriate toll increases could have offset, or at least mitigated, the adverse financial impact of these circumstances. Although the terms of the agreement between Canada and the United States permit periodic reviews of the Tariff of Tolls in order to ensure adequate revenues to meet financial requirements, Seaway tolls on the Montreal-Lake Ontario section have not been increased since the deep waterway opened. Two toll reviews have taken place since 1959 and, on both occasions, (in 1964 and 1967), the recommendations made by Canada to increase the level of tolls failed to obtain agreement on the part of the United States. In 1962, the then Prime Minister announced a suspension of tolls on the Welland section of the system which was subsequently implemented and is still in effect. A modest lockage fee, phased in over the period 1967-71 does not produce sufficient revenue to cover 25% of the operation and maintenance costs on this section.

The result has been that the Seaway's debt at March 31, 1976 covering the two sections stands at \$818 million. On the Montreal-Lake Ontario section it has grown from about \$283 million in 1959 to \$497 million, of which \$160.5 represents deferred interest. On the Welland Canal section where annual operating deficits and interest shortfalls are covered by parliamentary appropriations, the growth of the debt, from about \$25 million in 1959 to \$321.2 million in 1976, is attributable to capital improvements required to modernize the more than 45-year old canal. The major expenditure has been for the Welland By-Pass opened in 1973, for which the total cost was \$188.3 million exclusive of interest during construction.

mise en place: la progression des tonnages plus lente que prévue au départ, l'augmentation continue des coûts d'exploitation s'accroissant au cours des dernières années en réponse aux pressions inflationnistes et le fardeau de plus en plus lourd des montants d'intérêt à payer. Un facteur additionnel provient du fait que certains coûts furent assumés par la Voie maritime qui n'étaient reliés que de loin à sa mission d'assurer la libre navigation mais qui étaient requis dans l'optique plus large d'une politique nationale.

Une augmentation convenable des taux de péages aurait compensé, ou à tout le moins mitigé, dans les circonstances l'impact financier. Quoique les conditions de l'accord entre le Canada et les Etats-Unis permettent la revue périodique des taux de péage pour en retirer les revenus nécessaires aux besoins financiers, les taux de péage de la Voie maritime pour la section de Montréal au Lac Ontario n'ont pas été augmentés depuis l'ouverture de la voie en eau profonde. Deux études des taux ont été faites depuis 1959 et à chaque occasion (en 1964 et 1967), les recommandations du Canada pour une augmentation n'ont pas reçu l'accord des Etats-Unis. En 1962, le Premier Ministre d'alors annonçait la suspension des péages en vigueur pour la section du canal de Welland. Cette suspension demeure toujours mais, depuis 1967, des frais d'éclusement ont été imposés graduellement qui ne produisent qu'un revenu suffisant pour défrayer environ 25% des coûts d'exploitation de cette section.

Il résulte de cet état de choses que la dette totale de la Voie maritime au 31 mars 1976 atteignait \$818 millions. Pour la section de Montréal au lac Ontario, la dette a augmenté d'environ \$283 millions en 1959 à \$497 millions dont \$160.5 représente de l'intérêt à payer. Pour le Canal de Welland, où les déficits annuels d'exploitation et l'intérêt payable sont couverts au moyen d'un crédit voté par le Parlement, la croissance de la dette de \$25 millions en 1959 à \$321.2 millions en 1976 est attribuable aux investissements rendus nécessaires pour la modernisation de ce canal en service depuis plus de 45 ans. La dépense la plus importante fut faite pour la construction du Canal de détournement à Welland, ouvert en 1973, dont le coût total s'est élevé à \$188.3 millions, l'intérêt en cours de construction non compris.

is bleak financial record gives a false impression of the waterway and obscures its true value to Canada as well as its operational success and overall economic viability. Measured in tonnage terms, the economic importance of the Seaway is reflected in its substantial growth over seventeen years of operation. Traffic on the Montreal-Lake Ontario section has increased from an average of some 12 million tons in the years immediately prior to 1959, to 57.6 million tons in 1973, the record year to date. Comparable increases, reaching a level of 67.2 million tons in 1973 have been recorded on the Welland Canal section. Traffic decreased in 1974 due, primarily, to the reduced activity of the lakers fleet following a strike of the mariners, but rebounded in 1975 despite the depressed economic conditions. Long range forecasts of the traffic growth indicate a 2½ annual average increase during the next 15 years. Total value of goods moving through the system in 1975 has been estimated at over \$8 billion. Many other benefits, including lowered transportation costs (particularly on such key commodities to Canada as grain and iron ore), the development of increased international trade and the impact on the labour and industrial sectors of the St. Lawrence River-Great Lakes area, have clearly established the Seaway's role as a vital element in the economy of North America.

The sharp contrast between the Seaway's financial record and its economic significance has prompted the United States Government to take action to rectify this anomalous situation. In 1970, Congress enacted a Bill to alleviate the financial problems of the Saint Lawrence Seaway Development Corporation (the U.S. counterpart to Canada's St. Lawrence Seaway Authority), by eliminating the requirement to pay accrued or future interest on its borrowings, thereby enabling the Corporation to apply its total share of Seaway revenues to cover operation and maintenance costs and to retire debt. In this way, the Corporation has been able to reduce its debt from \$155.9 million in 1969 to \$118.5 million in 1975. It is important to note, though, that estimates of future

Cette triste performance financière crée une fausse impression de la voie d'eau et estompe sa réelle valeur pour le Canada aussi bien que son exploitation couronnée de succès et sa viabilité économique dans l'ensemble. Mesurée en tonnes, l'importance économique de la Voie maritime se reflète dans sa croissance substantielle durant dix-sept années d'exploitation. Le trafic dans la section de Montréal au lac Ontario est passé d'environ 12 millions de tonnes en moyenne durant les années immédiatement avant l'ouverture en 1959, à 57.6 millions de tonnes en 1973, l'année-record à ce jour. Des augmentations semblables ont porté à 67.2 millions de tonnes en 1973, le trafic dans le Canal de Welland. Ces chiffres ont diminué en 1974, en partie dû à l'activité réduite de la flotte des Lacs à la suite d'une grève des marins, mais ils ont augmenté en 1975 en dépit de conditions économiques défavorables. Les prévisions à moyen terme indiquent une croissance moyenne d'environ 2½ par année durant les prochaines quinze années. Il est à considérer aussi que la valeur totale des denrées utilisant l'ensemble de la Voie est évaluée à quelques \$8 milliards. D'autres bénéfices, y compris des coûts de transport modiques (en particulier pour ces denrées essentielles au Canada que sont le grain et le minerai de fer) l'expansion du commerce international et son effet sur les secteurs de l'emploi et de l'industrie dans la région du fleuve Saint-Laurent et des Grands Lacs, font que la Voie maritime occupe une place essentielle dans l'économie nord-américaine.

Le contraste marqué entre les résultats financiers de la Voie maritime et son importance économique ont poussé le Gouvernement des Etats-Unis à rectifier cette situation anormale. En 1970, le Congrès a voté une Loi pour alléger le fardeau financier de la St. Lawrence Seaway Development Corporation (contrepartie américaine de la Voie maritime du Canada) en la relevant de l'obligation de payer tout intérêt sur ses emprunts. Ceci a permis à la Société d'utiliser sa part des revenus de la Voie pour payer ses frais d'exploitation et partie de sa dette. De cette façon, la Société américaine a pu réduire sa dette de \$155.9 millions en 1969 à \$118.5 millions en 1975. Il est important de noter au passage que les prévisions de dépenses de

ope, lion and maintenance costs indicate that by 1978, unless tolls are increased, the Corporation will no longer be able to reduce its debt and will find itself in a deficit position.

If the present financial obligations of the St. Lawrence Seaway Authority remain unchanged, the outlook for the future indicates progressively larger deficits and exponentially mounting debt. Within a few years, it is estimated that given present cost trends, and no toll increases, the Montreal-Lake Ontario section will no longer be able to show an operating profit and this situation indicates that the combined operating loss on the two sections will be about \$28 million for 1981. At the same time, the Authority's total debt on the system could be expected to have reached \$1 billion.

Such a situation would contribute further to the incorrect view which many have concerning the value of the Seaway to our economy. It might also raise questions as to appropriateness of a policy by which the Federal Government continues to accumulate in its books unpaid interest as well as a debt which is demonstrably impossible to collect, particularly in view of the 1970 refinancing of the United States Seaway entity which permits the Corporation to record debt repayment each year in contrast to the Authority's increasing deficit. Another drawback to the present financial arrangements is that they prevent setting realistic financial objectives which are important to management in providing proper incentives to efficiency and morale within the organization. Further, since they do not provide guidelines for a realistic tolls policy, they will perpetuate the present mood of uncertainty that prevails amongst the users of the Seaway on the tolls issue.

la Société indiquent que, dès 1978, à moins d'une augmentation des péages, elle sera à nouveau incapable de diminuer sa dette et en position de perte.

Si les obligations financières actuelles de la Voie maritime ne sont pas modifiées, la projection de son avenir montre des pertes allant toujours en croissant et une dette s'augmentant de façon exponentielle. Dans quelques années seulement, la section de Montréal au lac Ontario ne pourra plus faire ses frais si les coûts d'exploitation continuent dans la même voie et si les taux de péages demeurent les mêmes. Par voie de conséquence la perte combinée des deux sections pourrait atteindre \$28 millions en 1981. Au même temps, la dette totale de la Voie maritime pourrait atteindre le milliard.

Un tel état renforcerait encore davantage l'idée fausse que beaucoup de personnes se font de la valeur de la Voie maritime pour notre économie. Cela pourrait aussi soulever certaines questions quant à l'à-propos d'une politique qui voit le Gouvernement fédéral continuer d'accumuler dans ses livres de l'intérêt impayé et une dette qu'il est manifestement impossible de recouvrer surtout si l'on compare le refinancement qui s'est fait en 1970 aux Etats-Unis en faveur de leur société, refinancement qui lui permet depuis de réduire sa dette chaque année au contraire du déficit croissant de la Voie maritime. Un autre désavantage de la condition financière actuelle, c'est qu'il entrave pratiquement toute tentative des gestionnaires pour fixer des objectifs financiers réalistes, sans lesquels l'administration est incapable de se donner le stimulant nécessaire à l'efficacité et au bon moral au sein de l'agence. En outre, une telle condition, qui n'offre aucune indication pour une saine politique de péages, entretient ce climat d'incertitude qui s'est montré chez les usagers de la Voie maritime, au sujet de la question.

APPENDIX "SSSS"

Paragraph 6.9

Question No. 1: Provide the Committee with a table and graph comparing the Authority's annual revenues and costs since the inception of operations of the Seaway. Also, identify separately the interest costs.

ANSWER: The tables showing annual revenues and costs since 1959 for the operation of each section, Montreal-Lake Ontario and Welland, as well as the combined figures are included herewith. The graphs requested are also attached.

APPENDICE «SSSS»

Paragraph 6.9

Question No. 1: Fournir au Comité des tableaux et des graphiques comparant revenus et dépenses annuelles de la Voie maritime depuis son ouverture en montrant séparément les coûts d'intérêt.

REPONSE: Les tableaux montrant les revenus et dépenses de chaque année depuis 1959 pour l'ensemble de la Voie maritime ainsi que pour chacune des deux sections, Montréal-Lac Ontario et Welland, la composant sont joints à la présente. De même, les graphiques requis sont inclus.

THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

SUMMARY OF COMBINED REVENUE AND EXPENSES
MONTREAL-LAKE ONTARIO AND WELLAND SECTIONS
FOR THE PERIOD 1959 TO MARCH 31, 1976

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

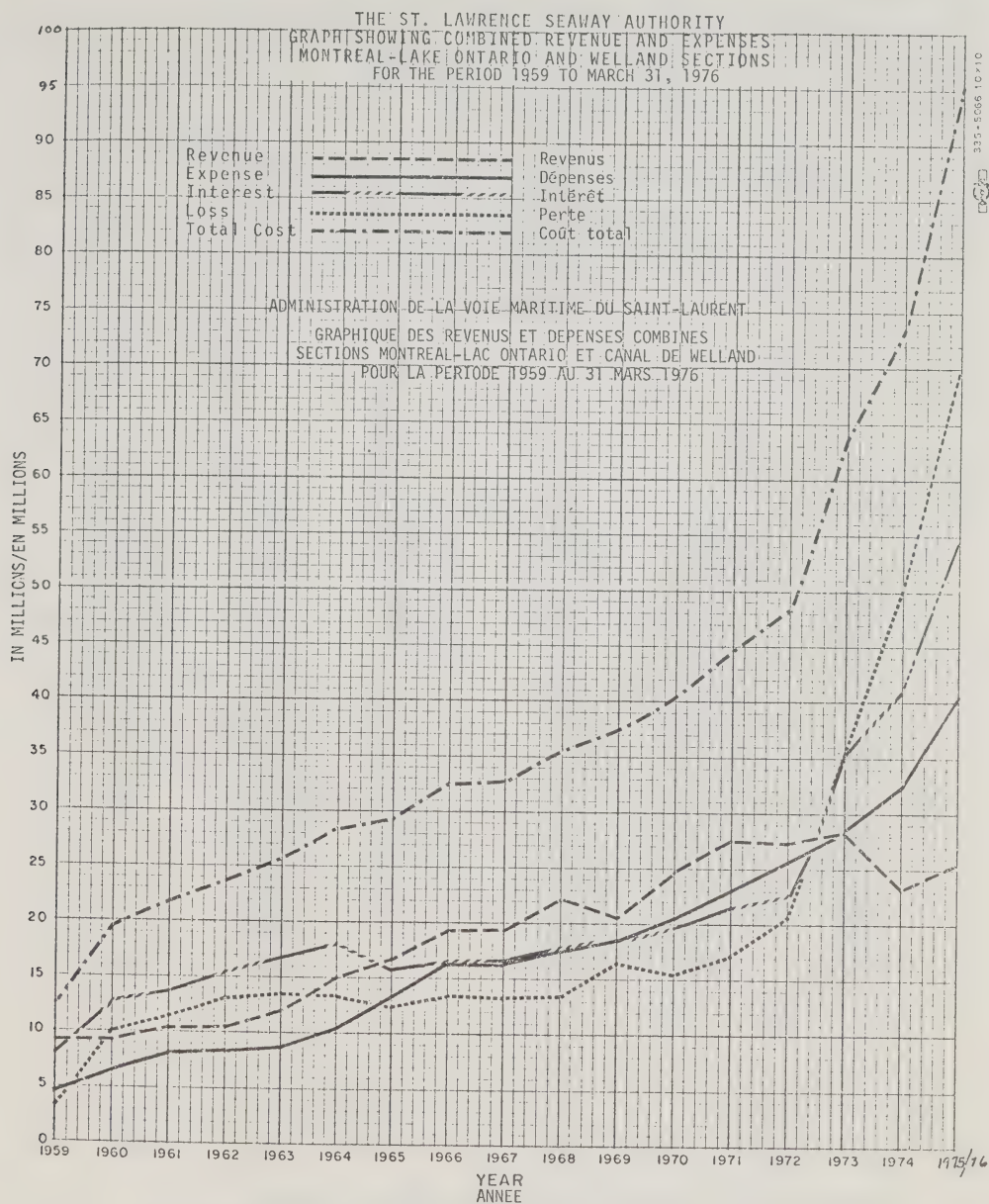
SOMMAIRE DES REVENUS ET DEPENSES COMBINES
SECTIONS MONTREAL-LAC ONTARIO ET CANAL DE WELLAND
POUR LA PERIODE 1959 AU 31 MARS 1976

(\$000's)

	REVENUE/ REVENU	COSTS/COUTS			LOSS PERTE
		EXPENSES/ DEPENSES	INTEREST/ INTERET	TOTAL	
1959	\$ 9,214	\$ 4,499	\$ 8,049	\$12,548	\$ 3,334
1960	9,361	6,638	12,744	19,382	10,021
1961	10,447	8,165	13,802	21,967	11,520
1962	10,653	8,404	15,403	23,807	13,154
1963	12,045	8,936	16,803	25,739	13,694
1964	15,050	10,436	18,064	28,500	13,450
1965	16,848	13,296	15,823	29,119	12,271
1966	19,396	16,365	16,313	32,678	13,282
1967	19,385	16,139	16,579	32,718	13,333
1968	22,051	17,669	17,919	35,588	13,537
1969	20,601	18,563	18,599	37,162	16,561
1970	24,700	20,410	19,824	40,234	15,534
1971	27,791	23,052	21,780	44,832	17,041
1972	27,384	25,566	22,703	48,269	20,885
1973	28,396	28,665	35,276	63,941	35,545
1974	23,011	32,429	40,943	73,372	50,361
* 1975/76	25,383	40,490	54,481	94,971	69,588

* 1975/76 covers a 15 month period and is subject to audit.

* 1975/76 couvre une période de 15 mois et est sujet à vérification.



THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY
 SUMMARY OF REVENUE AND EXPENSES
 MONTREAL-LAKE ONTARIO SECTION
 FOR THE PERIOD 1959 TO MARCH 31, 1976

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

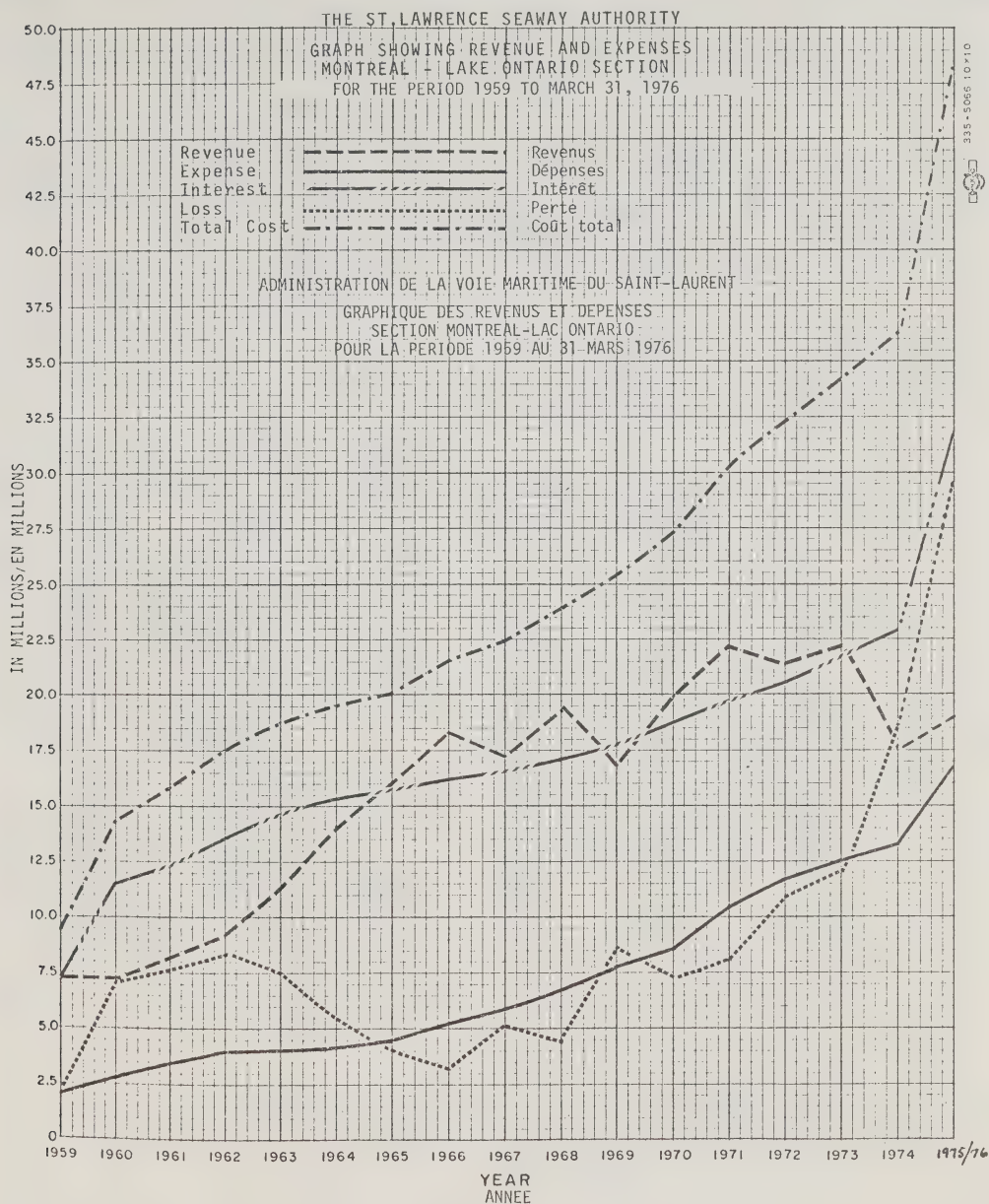
SOMMAIRE DES REVENUS ET DEPENSES
 SECTION MONTREAL-LAC ONTARIO
 POUR LA PERIODE 1959 AU 31 MARS 1976

(\$000's)

	COSTS/COUTS				LOSS/ PERTE
	REVENUE/ REVENU	EXPENSES DEPENSES	INTEREST/ INTERET	TOTAL	
1959	\$ 7,360	\$ 2,031	\$ 7,366	\$ 9,397	\$ 2,037
1960	7,288	2,849	11,533	14,382	7,094
1961	8,230	3,552	12,307	15,859	7,629
1962	9,213	3,954	13,608	17,562	8,349
1963	11,266	4,066	14,712	18,778	7,512
1964	14,109	4,143	15,445	19,588	5,479
1965	16,050	4,395	15,752	20,147	4,097
1966	18,333	5,253	16,303	21,556	3,223
1967	17,291	5,863	16,536	22,399	5,108
1968	19,348	6,697	17,206	23,903	4,555
1969	16,848	7,734	17,743	25,477	8,629
1970	19,957	8,526	18,800	27,326	7,369
1971	22,188	10,509	19,769	30,278	8,090
1972	21,399	11,708	20,582	32,290	10,891
1973	22,163	12,548	21,699	34,247	12,084
1974	17,645	13,333	22,959	36,292	18,647
* 1975/76	19,085	16,821	31,820	48,641	29,556

* 1975/76 covers a 15 month period and is subject to audit.

* 1975/76 couvre une période de 15 mois et est sujet à vérification.



THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY
 SUMMARY OF REVENUE AND EXPENSES
 WELLAND SECTION
 FOR THE PERIOD 1959 TO MARCH 31, 1976

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

SOMMAIRE DES REVENUS ET DEPENSES
 CANAL DE WELLAND
 POUR LA PERIODE 1959 AU 31 MARS 1976

(\$000's)

	REVENUE/ REVENU	COSTS/COUTS			LOSS PERTE
		EXPENSES/ DEPENSES	INTEREST/ INTERET	TOTAL	
1959	\$ 1,854	\$ 2,468	\$ 683	\$ 3,151	\$ 1,297
1960	2,073	3,789	1,211	5,000	2,927
1961	2,217	4,613	1,495	6,108	3,891
1962	1,440	4,450	1,795	6,245	4,805
1963	779	4,870	2,091	6,961	6,182
1964	941	6,293	2,619	8,912	7,971
1965	798	8,901	71	8,972	8,174
1966	1,063	11,112	10	11,122	10,059
1967	2,094	10,276	43	10,319	8,225
1968	2,703	10,972	713	11,685	8,982
1969	3,753	10,829	856	11,685	7,932
1970	4,743	11,884	1,024	12,908	8,165
1971	5,603	12,543	2,011	14,554	8,951
1972	5,985	13,858	2,121	15,979	9,994
1973	6,233	16,117	13,577	29,694	23,461
1974	5,366	19,096	17,984	37,080	31,714
1975/76	6,298	23,669	22,661	26,330	40,032

* 1975/76 cover a 15 month period and is subject to audit.

* 1975/76 couvre une période de 15 mois et est sujet à vérification.

Question No. 2: To what level should tolls be increased to provide sufficient revenues as contemplated in Section 17 of the Act?

ANSWER: *Section 17 of the Act, sets two conditions to the tolls: that they be fair and reasonable and that they be sufficient to cover operating costs, pay interest on the funds borrowed and repay this capital.*

For 1977, toll charges would have to bring in five (5) times as much revenue as the total amount forecast at the present rates to satisfy the second condition. At this level tolls rates could not be considered fair and reasonable.

Question No. 3: What restrictions are in place at present that limit the action of the Authority in setting rates?

ANSWER: *Economic considerations mostly and an international Agreement are restricting the Authority from setting toll rates high enough to comply with the provisions of the Act. Certain commodities are notoriously sensitive to transportation costs and to raise the toll rates beyond a certain point would transfer these commodities to another mode and at worst, prevent further use of some. (Iron ore in Quebec).*

In addition, in the past, recommendations made by Canada in 1964 and 1967 for modest increases in the rates set in 1959 and unchanged since, failed to obtain agreement of the United States Government. In 1962, the then Prime Minister suspended the tolls on the Welland Canal section. Since 1967, modest lockage fees have been phased-in which cover approximately 25% of the operating costs of that section of the Seaway.

Question No. 2: A quel niveau les taux de péage devraient-ils être portés pour recueillir les fonds nécessaires pour que la Voie maritime puisse se conformer aux dispositions de l'Article 17 de la Loi?

REPONSE: *L'Article 17 de la Loi stipule que les taux de péages doivent à la fois être justes et raisonnables et suffisants pour défrayer les coûts d'exploitation, payer l'intérêt sur les argents empruntés et rembourser ce capital.*

Durant 1977, les péages devraient rapporter cinq (5) fois plus que le total présentement prévu aux taux actuels. A ce niveau, on ne pourrait dire que les taux de péages seraient justes et raisonnables.

Question No. 3: Quelles contraintes restreignent présentement la liberté de la Voie maritime d'imposer de nouveaux taux de péage?

REPONSE: *Des considérations d'ordre économique principalement et aussi un Accord international empêchent l'Administration de la Voie maritime de fixer des taux de péage assez élevés pour permettre d'obéir aux dispositions de la Loi. Certaines matières sont notoirement sensibles à tout changement dans les coûts de transport. Augmenter les taux de péage au-delà d'un point donné inciterait ces matières à emprunter un autre mode de transport et, au pis, empêcherait l'exploitation de quelques-unes (le minerai de fer du Québec).*

En outre, à deux reprises dans le passé, en 1964 et en 1967, les recommandations du Canada suggérant une augmentation modeste des taux, fixés en 1959 et inchangés depuis, ont été rejetées par le Gouvernement des Etats-Unis. En 1962, le Premier Ministre du temps suspendait l'application des péages en vigueur au canal de Welland et ce n'est que depuis 1967 qu'un droit d'éclusage minime est chargé, ce qui permet de récupérer environ 25% des coûts d'exploitation de cette section de la Voie maritime.

Question No. 4: What is the status of the loans payable to Canada as of March 31, 1976? Provide details on maturity, interest rates, accrued and unpaid interest on these loans.

ANSWER: The status of loans payable to Canada is attached which shows that the Seaway as of March 31, 1976 owes Canada:

Loans	\$624,950,000
Deferred Interest	<u>193,322,084</u>
Total	\$818,272,084

Since 1959, the Seaway has paid interest to the Treasury amounting to \$205.7 million, some \$134.7 million of which has been earned from user charges with the balance coming from appropriations voted by Parliament.

Question No. 4: Quel est l'état au 31 mars 1976 des emprunts remboursables au Gouvernement du Canada? Fournir le détail des dates d'échéances, des taux d'intérêt, de l'intérêt dû et non payé.

REPONSE: L'état actuel de la dette de la Voie maritime envers le Canada ci-joint indique, qu'au 31 mars 1976, cette dette s'élevait à la somme suivante:

Prêts	\$624,950,000
Intérêt impayé	<u>193,322,084</u>
Total	\$818,272,084

Depuis 1959, la Voie maritime a payé au Trésor en intérêt la somme de \$205.7 millions, dont quelques \$134.7 millions versés par les usagers, le solde provenant de fonds affectés par le Parlement.

THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY
STATUS OF LOANS DUE TO CANADA AT MARCH 31, 1976
MONTREAL-LAKE ONTARIO SECTION

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

ETAT DES PRETS DUS AU CANADA AU 31 MARS 1976
SECTION MONTREAL-LAC ONTARIO

INTEREST RATE/ TAUX D'INTERET	<u>LOANS/PRETS</u>		<u>DEFERRED INTEREST/INTERET DIFFERE</u>	
	<u>AMOUNT/ MONTANT</u>	<u>ANNUAL INTEREST/ INTERET ANNUEL</u>	<u>AMOUNT/ MONTANT</u>	<u>ANNUAL INTEREST/ INTERET ANNUEL</u>
3 1/4 %	\$ 21,500,000	\$ 698,750	\$ -	\$ -
3 5/8 %	56,000,000	2,030,000	-	-
4 1/8 %	116,500,000	4,805,625	-	-
4 3/8 %	40,000,000	1,750,000	-	-
4 1/2 %	36,000,000	1,620,000	-	-
5 %	20,500,000	1,025,000	-	-
5 1/8 %	7,000,000	358,750	-	-
5 1/4 %	4,500,000	236,250	815,068	42,791
5 3/8 %	7,000,000	376,250	-	-
5 3/4 %	17,500,000	1,006,250	-	-
5 %	200,000	10,000	-	-
6 %	750,000	45,000	-	-
5 7/8 %	750,000	44,062	-	-
6 1/4 %	2,000,000	125,000	-	-
6 11/16 %	1,600,000	107,000	7,105,000	475,147
7 3/8 %	700,000	51,625	-	-
8 1/16 %	700,000	56,438	18,725,000	1,509,703
7 3/16 %	2,300,000	165,312	19,675,000	1,414,141
6 11/16 %	1,000,000	66,875	-	-
8 1/8 %	-	-	17,680,000	1,436,500
7 11/16 %	-	-	20,300,000	1,560,563
7 15/16 %	-	-	21,600,000	1,714,500
10 %	-	-	22,900,000	2,290,000
10 3/8 %	-	-	24,900,000	2,583,375
10 1/8 %	-	-	6,800,000	688,500
	<u>\$336,500,000</u>	<u>\$ 14,578,187</u>	<u>\$160,500,068</u>	<u>\$ 13,715,220</u>

THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

STATUS OF LOANS DUE TO CANADA AT MARCH 31, 1976
WELLAND SECTION

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

ETAT DES PRETS DUS AU CANADA AU 31 MARS 1976
CANAL DE WELLAND

INTEREST RATE/ TAUX D'INTERET	LOANS/PRETS		DEFERRED INTEREST/INTERET DIFFERE	
	AMOUNT MONTANT	ANNUAL INTEREST/ INTERET ANNUEL	AMOUNT/ MONTANT	ANNUAL INTEREST/ INTERET ANNUEL
	\$ 3,500,000	\$ -	\$ -	\$ -
	2,500,000	-	-	-
	35,000,000	-	-	-
	11,500,000	-	-	-
	20,000,000	-	-	-
	<u>72,500,000</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
6 %	7,700,000	462,000	5,128	308
5 7/8 %	9,550,000	561,062	-	-
6 1/16 %	3,500,000	212,188	-	-
6 1/4 %	3,800,000	237,500	789,237	49,327
6 11/16 %	15,417,000	1,031,012	1,636,282	109,426
7 1/16 %	2,500,000	176,563	-	-
6 3/4 %	3,833,000	258,727	-	-
7 3/8 %	6,750,000	497,813	-	-
7 7/16 %	2,000,000	148,750	-	-
7 3/4 %	7,000,000	542,500	-	-
8 1/8 %	7,400,000	601,250	2,967,717	241,127
8 1/2 %	11,500,000	977,500	-	-
8 1/4 %	11,100,000	915,750	-	-
8 1/16 %	9,900,000	798,187	5,184,940	418,036
6 15/16 %	3,000,000	208,125	-	-
7 3/16 %	29,200,000	2,098,750	7,848,219	564,091
7 1/2 %	12,200,000	915,000	-	-
6 11/16 %	27,900,000	1,865,812	-	-
7 11/16 %	7,600,000	584,250	11,049,922	849,463
7 5/16 %	27,900,000	2,040,188	3,340,571	244,279
8 3/8 %	6,200,000	519,250	-	-
	<u>215,950,000</u>	<u>15,652,177</u>	<u>32,822,016</u>	<u>2,476,057</u>
	<u>\$288,450,000</u>	<u>\$ 15,652,177</u>	<u>\$ 32,822,016</u>	<u>\$ 2,476,057</u>

THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

SUMMARY OF LOANS DUE TO CANADA AT MARCH 31, 1976

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

SOMMAIRE DES PRETS DUS AU CANADA AU 31 MARS 1976

	AVERAGE INTEREST RATE / TAUX D'INTERET MOYEN	LOANS/PRETS		DEFERRED INTEREST / INTERET DIFFERE		TOTAL INTEREST PAID SINCE 1959 / INTERET PAYE DEPUIS 1959
		AMOUNT /	ANNUAL INTEREST / INTERET ANNUEL	AMOUNT /	ANNUAL INTEREST / INTERET ANNUEL	
		MONTANT		MONTANT		
Mt-L. Ontario	4.332% 8.107%	\$336,500,000	\$ 14,578,187	\$160,500,068	\$ 13,715,220	\$134,756,056
Welland	FREE/AUCUN 7.248% 7.543%	\$ 72,500,000 215,950,000	\$ 15,652,177	\$ 32,822,016	\$ 2,476,057	\$ 70,966,252
		<u>\$624,950,000</u>	<u>\$ 30,230,364</u>	<u>\$193,322,084</u>	<u>\$ 16,191,277</u>	<u>\$205,722,308</u>

Question No. 5: Provide the Committee with a statement of changes in the financial position of the Authority for the year ended December 31, 1974.

ANSWER: *The statement of source and application of funds for the year ended December 31, 1974 is attached herewith.*

Question No. 5: Fournir au Comité un état de la provenance et de l'affectation des fonds à la disposition de la Voie maritime pour l'année terminée le 31 décembre 1974.

REPONSE: *L'état de la provenance et de l'emploi des fonds disponibles durant l'année 1974 est ci-joint.*

THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY
STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION
FOR THE YEAR ENDED DECEMBER 31, 1974

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT
EVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIERE
POUR L'ANNEE SE TERMINANT LE 31 DECEMBRE 1974

\$ MILLIONS			
	MONTREAL- L. ONT.	WELLAND	TOTAL
Source of funds:			
Parliamentary appropriations	\$ -	\$ 31.7	\$ 31.7
Net Income (Loss) before interest	4.3	(13.2)	(8.9)
Replacement provision	1.1	-	1.1
Miscellaneous	0.1	-	0.1
Capital Loans	-	6.2	6.2
	5.5	24.7	30.2
Application of funds:			
Loan Interest paid	1.1	18.0	19.1
Replacement fund	1.1	-	1.1
Capital assets - gross additions	1.4	8.1	9.5
Miscellaneous	-	0.3	0.3
	3.6	26.4	30.0
Increase (Decrease) in Working Capital	<u>\$ 1.9</u>	<u>\$(1.7)</u>	<u>\$(0.2)</u>
Provenance des fonds:			
Crédits parlementaires			
Recette nette (perte) avant intérêt			
Provisions pour renouvellement			
Divers			
Prêts en Capital			
Affectation des fonds:			
Intérêts payés sur prêts			
Fonds de remplacement			
Immobilisations en capital - additions brutes			
Divers			
Augmentation (Diminution) du fonds de roulement			

THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION

FOR THE FIFTEEN MONTH PERIOD ENDED MARCH 31, 1976

ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

EVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIERE

POUR LA PERIODE DE QUINZE MOIS SE TERMINANT LE 31 MARS 1976

\$ MILLIONS				
MONTREAL- L. ONT.	WELLAND	TOTAL		
Source of funds:			Provenance des fonds:	
Parliamentary appropriations	\$ -	\$ 40.2	\$ 40.2	Crédits parlementaires
Net Income (Loss) before interest	2.3	(17.0)	(14.7)	Recette nette (perte) avant intérêt
Replacement provision	1.2	-	1.2	Provisions pour renouvellement
Miscellaneous	0.1	0.2	0.3	Divers
	3.6	23.4	27.0	
Application of funds:				Affectation des fonds:
Loan Interest paid	1.2	23.0	24.2	Intérêts payés sur prêts
Replacement fund	1.2	-	1.2	Fonds de remplacement
Capital assets - gross additions	0.9	1.8	2.7	Immobilisations en capital - additions brutes
	3.3	24.8	28.1	
Increase (Decrease) in Working Capital	<u>\$ 0.3</u>	<u>\$(1.4)</u>	<u>\$(1.1)</u>	Augmentation (Diminution) du fonds de roulement

Paragraph 6.10

Question No. 6: It is noted that the Authority has made no provision for depreciation of its capital assets "because the Authority considers that its maintenance program keeps them in working condition". Does the Authority therefore consider that the major assets remain useful in their present form in perpetuity? What is its rationale on this?

ANSWER: It is to be noted that the Seaway Act does not mention depreciation which, if considered would have to be paid by the users or the Treasury of Canada.

Worldwide experience has shown that with proper care, locks and canals can be kept in working condition almost indefinitely. The Welland Canal, the construction of which began before World War I and completed in 1932, has been in service more than forty (40) years and is today more efficient than it was in its early days. Similarly, the Panama Canal has been operating more than sixty (60) years and does not show any signs of wear and tear. More modestly, next year the Rideau River Canal will celebrate its 150th year of service and it is capable of many more years of service if properly maintained.

Paragraphe 6.10

Question No. 6: On remarque que la Voie maritime n'a pas déprécié ses actifs immobilisés "parce que la Voie maritime estime que son programme d'entretien les garde en état de fonctionner". Est-ce à dire que la Voie maritime considère ses facilités serviables à perpétuité? Sur quoi un tel raisonnement est-il fondé?

REPONSE: Il est à remarquer que la Loi de la Voie maritime ne mentionne pas de dépréciation qui serait à la charge des usagers ou du Trésor canadien si cette réserve devait être mise de côté.

L'expérience mondiale montre bien que des écluses et des canaux peuvent opérer quasi indéfiniment à condition d'en prendre soin. Le canal de Welland, dont la construction fut entreprise avant la première Grande Guerre pour n'être complétée qu'en 1932, est en service ininterrompu depuis plus de quarante (40) ans et il atteint aujourd'hui un niveau d'efficacité qu'on ne lui connaissait pas à son ouverture. De même, le canal de Panama est exploité depuis plus de soixante (60) ans et ne montre pas de signes de vétusté. Plus modestement, le canal de la rivière Rideau célébrera l'an prochain sa 150ième année d'exploitation et il est de toute évidence en état de rendre de bons services encore si l'on continue de le garder en bon état.

Question No. 7: What is the Authority's accounting policy with respect to the costs of modernizing its facilities?

ANSWER: *The Seaway will devote during 1976-77, as per its usual practice, more than 40%, or \$16.25 million, of its operating expense budget to keep its facilities in working order and to upgrade these facilities where it is warranted. The merit of this practice is demonstrated by the fact that the practical capacity of the Welland Canal is now estimated at 90 million tons per year whereas in the sixties, handling some 55 million in one year entailed lengthy delays for the ships using this waterway.*

Question No. 8: What plans does the Authority have for including in its annual costs amounts sufficient to amortize the principal borrowed over a period not exceeding 50 years as required by Section 17(b) of the Act?

ANSWER: *The Seaway does not deem it possible to recover from the users of the waterway the funds sufficient to amortize the principal borrowed over the period of fifty years to year 2009. It has therefore made recommendations to the Minister of Transport for modifications to the requirements set by its Act. The Minister has indicated his intention to recommend to Cabinet a revision of the financial structure of the Seaway, to provide it with a realistic financial base related to reasonable expectations of future revenues.*

Question No. 7: Quelle est la pratique comptable employée par la Voie maritime dans le cas d'améliorations à ses installations?

REPONSE: *La Voie maritime consacrerait durant l'année 1976-77, comme à l'accoutumée, un peu plus de 40%, soit \$16.25 millions, de son budget des dépenses d'exploitation, à l'entretien de ses installations et pour améliorer ces installations là où requis. La valeur de cette façon de faire est démontrée du fait que la capacité réelle du canal de Welland est aujourd'hui évaluée à 90 millions de tonnes par an alors que, durant les années soixante, le passage de seulement 55 millions dans une année impliquait des retards prolongés aux navires qui empruntaient cette voie d'eau.*

Question No. 8: Quelle politique la Voie maritime envisage-t-elle d'appliquer pour lui permettre d'inclure dans ses coûts annuels les montants nécessaires pour rembourser le capital emprunté sur une période n'excédant cinquante ans, telle qu'envisagée par l'Article 17(b) de sa Loi?

REPONSE: *La Voie maritime ne croit pas possible de récupérer des usagers de la voie d'eau les fonds nécessaires pour liquider le capital emprunté durant la période des cinquante ans se terminant en l'an 2009. Elle a donc fait au Ministre des Transports certaines recommandations pour remédier à la situation créée par les exigences de sa Loi. Le Ministre a indiqué son intention de recommander à ses collègues du Conseil des ministres la révision de la structure financière de la Voie maritime pour lui assurer une base financière en relation avec des prévisions raisonnables des revenus à venir.*

Question No. 9: Please provide the Committee with copies of the Authority's 1974 annual report.

ANSWER: *The 1975-76 annual report covering a period of fifteen months to March 31, 1976, is not yet available. Copies of the 1974 report are herewith tabled.*

Question No. 9: S'il-vous-plaît fournir au Comité des exemplaires du rapport annuel de 1974 de la Voie maritime.

REPONSE: *Le rapport annuel pour l'année 1975-76 couvrant une période de quinze mois se terminant le 31 décembre 1976, n'est pas disponible à ce jour. Des exemplaires du rapport de 1974 sont joints à la présente.*

APPENDIX "TTTT"

THE ST. LAWRENCE SEAWAY AUTHORITY

ESTIMATE OF INCOME AND EXPENSE

AT PRESENT RATES

1973-1981

(in millions of dollars)

	Cargo Tonnage		Total Income			Operation and Maintenance and Capital Expenditures			Net Income (Loss) Before Interest and Amortization		
	Mtl-Lake Ont. Sec.	Welland Section	Mtl-Lake Ont. Sec.	Welland Section	Total	Mtl-Lake Ont. Sec.	Welland Section	Total	Mtl-Lake Ont. Sec.	Welland Section	Total
1973 (actual)	57.6	67.2	22.1	6.1	28.2	11.4	16.1	27.5	10.7	(10.0)	0.7
1974 (actual)	44.1	52.4	17.6	5.2	22.8	12.3	18.6	30.9	5.3	(13.4)	(8.1)
1975-76 (actual)*	48.0	59.8	18.7	5.8	24.5	19.1	25.1	44.2	(0.4)	(19.3)	(19.7)
1976-77 (estimated)	50.7	62.9	19.1	5.3	24.4	17.6	21.6	39.2	1.5	(16.3)	(14.8)
1977-78 (estimated)	53.6	66.0	20.3	5.5	25.8	19.5	28.7	48.2	0.8	(23.2)	(22.4)
1978-79 (estimated)	56.4	69.1	21.5	5.7	27.2	20.7	27.7	48.4	0.8	(22.0)	(21.2)
1979-80 (estimated)	59.4	72.2	22.9	5.9	28.8	25.7	27.6	53.3	(2.8)	(21.7)	(24.5)
1980-81 (estimated)	62.5	75.2	24.2	6.1	30.3	25.7	30.5	56.2	(1.5)	(24.4)	(25.9)
1981-82 (estimated)	64.0	76.8	24.8	6.2	31.0	25.5	32.4	57.9	(0.7)	(26.2)	(26.9)
TOTAL	496.2	601.6	191.2	51.8	243.0	177.5	228.3	405.8	13.7	(176.5)	(162.8)

*Change from calendar year to fiscal year.

APPENDICE «TTTT»

L'ADMINISTRATION DE LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

TABLEAU ESTIMATIF—DES RECETTES ET DES DÉPENSES
AUX TARIFS ACTUELS1973-1981
(en millions de dollars)

	Tonnage des marchandises		Revenu total			Opérations, Entretien et Immobilisations			Recettes nettes (perte) avant intérêt et amortissement		
	Sec. Montl-Lac Ontario	Section Welland	Sec. Montl-Lac Ontario	Section Welland	Total	Sec. Montl-Lac Ontario	Section Welland	Total	Sec. Montl-Lac Ontario	Section Welland	Total
1973 (réel)	57.6	67.2	22.1	6.1	28.2	11.4	16.1	27.5	10.7	(10.0)	0.7
1974 (réel)	44.1	52.4	17.6	5.2	22.8	12.3	18.6	30.9	5.3	(13.4)	(8.1)
1975-76 (réel)*	48.0	59.8	18.7	5.8	24.5	19.1	25.1	44.2	(0.4)	(19.3)	19.7
1976-77 (estimatif)	50.7	62.9	19.1	5.3	24.4	17.6	21.6	39.2	1.5	(16.3)	(14.8)
1977-78 (estimatif)	53.5	66.0	20.3	5.5	25.8	19.5	28.7	48.2	0.8	(23.2)	(22.4)
1978-79 (estimatif)	56.4	69.1	21.5	5.7	27.2	20.7	27.7	48.4	0.8	(22.0)	(21.2)
1979-80 (estimatif)	59.4	72.2	22.9	5.9	28.8	25.7	27.6	53.3	(2.8)	(21.7)	(24.5)
1980-81 (estimatif)	62.5	75.2	24.2	6.1	30.3	25.7	30.5	56.2	(1.5)	(24.4)	(25.9)
1981-82 (estimatif)	64.0	76.8	24.8	6.2	31.0	25.5	32.4	57.9	(0.7)	(26.2)	(26.9)
TOTAL	496.2	601.6	191.2	51.8	243.0	177.5	228.3	405.8	13.7	(176.5)	(162.8)

*Passage de l'année civile à l'année financière.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. Rhéal Chatelain, Deputy Auditor General

From the Treasury Board Secretariat:

Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy
Evaluation.

From the St. Lawrence Seaway Authority:

Mr. Paul D. Normandeau, President;

Mr. J. H. Graham, Treasurer.

Du bureau de l'Auditeur général:

Mr. Rhéal Chatelain, sous-auditeur général

Du Secrétariat du Conseil du Trésor:

M. L. M. McGimpsey, directeur, évaluation de la politique financière.

De L'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent:

M. Paul D. Normandeau, président;

M. J. H. Graham, trésorier.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 66

Tuesday, June 8, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 66

Le mardi 8 juin 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session

Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la

trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. D. W. Campbell

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 8, 1976

(80)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:07 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Crouse, Darling, Francis, Huntington, Leblanc (*Laurier*) and Robinson.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. Rhéal Chatelain, Deputy Auditor General; Mr. Bill H. Kuhn, Director General, Audit Operations; Mr. Kenneth J. G. Young, Audit Manager. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. Alan Ross, Director, Financial Policy Development, Financial Administration Branch. *From the Department of Indian Affairs and Northern Development:* Mr. A. Kroeger, Deputy Minister; Mr. P. C. Mackie, Assistant Deputy Minister, Indian and Eskimo Affairs Program; Mr. E. F. McTaggart, Director, Departmental Financial and Management Services Branch; Mr. E. T. Parker, Director, Financial and Management Branch, Indian and Eskimo Affairs Program.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman called the following items from the Auditor General's Report 1975:

Paragraph 11.5—Inadequate accounting and financial control practices, district offices.

Paragraph 11.6—Inadequate accounting for appropriation and Indian band funds.

The Deputy Auditor General and the Deputy Minister made statements and with the witnesses answered questions.

A document dated June 8, 1976, containing a series of questions prepared by the Research Officer, Mr. Adams, and answers supplied by the Department of Indian Affairs and Northern Development was filed as an Exhibit with the Clerk of the Committee (*See Exhibit "N"*) with agreement that when the French translation is corrected, and in accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the same document be printed as an appendix to a later day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix "UUUU"*).

Questioning of the witnesses resumed.

At 12:18 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 8 JUIN 1976

(80)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 07 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (président).

Membres du Comité présents: MM. Crouse, Darling, Francis, Huntington, Leblanc (*Laurier*) et Robinson.

Témoins: Du bureau de l'Auditeur général: M. Rhéal Chatelain, sous-auditeur général; M. Bill H. Kuhn, directeur général, travaux de vérification; M. Kenneth J. G. Young, Directeur de la vérification. *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* M. Alan Ross, directeur, Élaboration de la politique, Division de l'administration financière. *Du Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien:* M. A. Kroeger, sous-ministre; M. P. C. Mackie, sous-ministre adjoint, Programme des affaires indiennes et esquimaudes; M. E. F. McTaggart, directeur, Direction des services financiers et de gestion du ministère; M. E. T. Parker, directeur, Direction, finances et gestion, Programme des affaires indiennes et esquimaudes.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les Comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le Rapport de l'Auditeur général y afférent, soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le président met en délibération les postes suivants du rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Paragraphe 11.5—Méthodes inadéquates de comptabilité et de contrôle financier des bureaux de district.

Paragraphe 11.6—Méthodes inadéquates de comptabilité touchant les crédits et les caisses des banques indiennes.

Le sous-auditeur général et le sous-ministre font des déclarations; le sous-auditeur général, le sous-ministre et les témoins répondent ensuite aux questions.

Un document daté du 8 juin 1976 comprenant une série de questions préparées par le chercheur, M. Adams et les réponses fournies par le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien est remis au greffier du Comité comme pièce (*Voir pièce «N»*) tout en convenant que lorsque la traduction française sera corrigée, conformément à une motion adoptée lors de la séance du 9 octobre 1974, le dit document sera joint à un fascicule ultérieur des procès-verbaux et témoignages (*Voir appendice «UUUU»*).

L'interrogation des témoins se poursuit.

A 12 h 18, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. D. W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, June 8, 1976.

• 1108

[Text]

The Chairman: Gentlemen, will you please come to order? Our quorum is 11. However, in our organization meeting, your Chairman was authorized to hold meetings to receive evidence and to authorize printing of same when a quorum is not present as long as there be at least four members present and both government and opposition are present, so we now qualify.

Our meeting today concerns the Department of Indian and Northern Affairs and the items are Paragraph 11.5, Inadequate accounting and financial control practices, district offices, and Paragraph 11.6, Inadequate accounting for appropriation and Indian band funds.

I would, first, ask the Deputy Auditor General, Mr. Chatelain, followed by the Deputy Minister of Indian and Northern Affairs, Mr. Kroeger, to introduce their associates. Mr. Chatelain.

Mr. Rhéal Chatelain (Deputy Auditor General, Auditor General's Office): Thank you, Mr. Chairman. Representing our office this morning, Mr. Chairman, we have Mr. Bill Kuhn, Director General of Audit Operations, and sitting on his right, Mr. Ken Young, Audit Manager.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain.

Mr. Kroeger.

Mr. A. Kroeger (Deputy Minister, Department of Indian and Northern Affairs): Thank you, Mr. Chairman. On my immediate right is Cam Mackie, the Assistant Deputy Minister for Indian Affairs; on his right is Mr. Earl Parker, the Director of Finance in the Indian program, and on his right is Mr. Ted McTaggart who is in the Finance and Administration Program of the Department and is Director of Finance there.

The Chairman: Thank you, Mr. Kroeger.

I will now call Paragraph 11.5. We will, first, have a statement from the Deputy Auditor General and then a statement from the Deputy Minister before we commence our questioning.

Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman. I have very brief opening remarks on Paragraph 11.5. The title of the paragraph is: Inadequate accounting and financial control practices, district offices. This paragraph deals with shortcomings in financial practices which our field auditors and representatives of the Audit Services Bureau observed during 1974-75 at district offices of the Indian and Eskimo Affairs Program of the Department of Indian Affairs and Northern Development.

The references included the remedial measures put under way. However, the department has since reported to the Treasury Board that permanent solutions are not expected immediately. It should be noted that while similar criticisms have appeared in earlier reports commencing with 1966-67, there have been changes over the years in the underlying circumstances due to such factors as the amalgamation of field offices, the centralization of operations and the discontinuation of the office of the Controller of the Treasury.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 8 juin 1976

[Interpretation]

Le président: Messieurs, à l'ordre. Notre quorum est de 11 mais, lors de notre réunion d'organisation, on a autorisé le président à entendre les témoins, en l'absence du quorum, à condition qu'au moins quatre membres du Comité soient présents, représentant à la fois l'opposition et le gouvernement, ce qui est maintenant le cas.

La réunion d'aujourd'hui portera sur le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, c'est-à-dire sur le paragraphe 11.5, Méthodes inadéquates de comptabilité et de contrôle financier des bureaux de district, et le paragraphe 11.6, Méthodes inadéquates de comptabilité touchant les crédits et les caisses des bandes indiennes.

Je demanderais tout d'abord au sous-auditeur général, M. Chatelain, puis au sous-ministre des Affaires indiennes, M. Kroeger, de présenter les personnes qui les accompagnent. Monsieur Chatelain.

M. Rhéal Chatelain (sous-auditeur général): Merci, monsieur le président. J'ai avec moi M. Bill Kuhn, directeur général des opérations de vérification, et M. Ken Young, directeur de la vérification.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Chatelain.

Monsieur Kroeger.

M. A. Kroeger (sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien): Merci, monsieur le président. Je suis accompagné de M. Cam Mackie, sous-ministre adjoint des Affaires indiennes, de M. Earl Parker, directeur financier du programme des Affaires indiennes, et de M. Ted McTaggart, directeur des finances et du programme d'administration.

Le président: Merci, monsieur Kroeger.

Nous commencerons donc l'étude du paragraphe 11.5, et je demanderais au sous-auditeur général et au sous-ministre de faire leurs déclarations préliminaires.

Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président. Mes remarques seront très brèves concernant le paragraphe 11.5, intitulé: Méthodes inadéquates de comptabilité et de contrôle financier des bureaux de district. Comme l'indique le titre, il traite donc de certaines pratiques comptables inacceptables, relevées par nos vérificateurs et représentants, en 1974-1975, dans les bureaux de district du programme des Affaires indiennes et des Esquimaux.

Ce paragraphe traite également de certaines mesures correctrices mises en vigueur. Cependant, depuis sa rédaction, le Ministère a indiqué au Conseil du trésor qu'il ne pense pas pouvoir mettre immédiatement en vigueur de solutions permanentes à ces problèmes. Il faut en outre signaler que des critiques semblables figuraient dans des rapports antérieurs de l'auditeur général, depuis 1966-1967, et que des modifications sont intervenues, du fait de l'amalgamation des bureaux locaux, de la centralisation des opérations et de la suppression du poste de contrôleur du Trésor.

[Texte]

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: Mr. Chairman, this is my first appearance before the Committee. Is it your practice to have an opening statement? I have a few notes here that I could speak from if that were agreeable to the Committee.

The Chairman: As a rule, Mr. Kroeger, yes. We ask for an opening statement but if you do not have a statement prepared, a comment from your notes will be acceptable.

Mr. Kroeger: As Mr. Chatelain has just observed, the two problem areas identified in the 1974-75 report have been noted in some past years, most recently in 1972. Both of these are of continuing concern to the department. To some degree I suppose they are intrinsic to the business we are in and the way we have to be organized to conduct that business. However, that is only another way of saying that we would have to be worried about these things even if they were not the object of comment in the public domain.

It might be useful, just by way of setting a context for our discussion, if I were to offer a few background observations, beginning with the district offices. I think it is fair to say that the Department of Indian Affairs and Northern Development is one of the most decentralized departments in the government. In the Indian Program we have a permanent staff of 5,100 at present, a little over 5,000. Of these, 1,650 are teachers so we can exclude those for purposes of the discussion. Of the remaining 3,400, just a little over 10 per cent are in Ottawa. About 90 per cent of the operational staff of the Indian Program, excluding teachers, are in the regional offices or the district offices which spread from Whitehorse in the Yukon to Amherst, Nova Scotia and beyond.

Our financial staff number 225. The headquarters has 55 of these, and has the normal headquarters function of developing policies, setting standards and, of course, monitoring implementation. But the main responsibility for financial administration is centred on the nine regional offices. It is these offices that we normally look to for proposals on corrective action when problems are brought to light by our internal audit.

The district offices of the department have limited staffs with multiple roles. The financial duties there, as Mr. Chatelain is probably aware, are carried out not by people in the FI category but in the AS category, and they perform a variety of duties. We have recognized that with AS staff carrying out financial duties in the districts, it was important to provide training. In the current year we are increasing our funds on training, including a substantial element for financial training, from about \$380,000 to something over \$1 million. This is training in a range of disciplines for our staff.

The written return in reply to the Committee's questions sets out certain remedial measures in terms of procedures which we have undertaken in response to the most recent observation by the Auditor General. Perhaps we can go into those during the questioning by members.

• 1115

Turning to the other issue that is noted in the report, report the issue of band financial management, the practice of transferring programs from the department of the management of Indian bands goes back about ten years

[Interprétation]

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: C'est la première fois que je témoigne devant votre comité, monsieur le président, et je ne sais pas si vous attendez de moi que je fasse une déclaration préliminaire. Si vous le voulez, je pourrais faire une déclaration à partir des quelques notes que j'ai apportées.

Le président: En général, nous demandons au témoin de faire une déclaration préliminaire, mais vous pouvez fort bien la faire à partir de vos notes.

M. Kroeger: Très bien. Comme vient de le dire M. Chatelain, les deux problèmes mentionnés dans le rapport de 1974-1975, l'avaient déjà été, dans le passé, spécialement en 1972. Ces deux problèmes sont une source de préoccupation permanente pour le Ministère. En fait, je crois qu'ils sont intrinsèques à nos activités et à notre type d'organisation. En d'autres termes, ceci signifie que nous nous y intéressons toujours, même s'ils ne faisaient pas l'objet de commentaires de la part de l'auditeur général.

Avant de commencer la discussion, peut-être serait-il utile de vous donner quelques informations de base au sujet des bureaux de district. Il faut, en effet, reconnaître que le ministère des Affaires indiennes est sans doute l'un des plus décentralisés du gouvernement fédéral. Ainsi, le programme des Affaires indiennes occupe en permanence 5,100 employés, dont 1,650 sont des enseignants que nous pouvons donc exclure de la discussion. Des 3,400 autres, environ 10 p. 100 sont à Ottawa et 90 p. 100 travaillent dans les bureaux régionaux ou bureaux de district disséminés dans tout le pays, de Whitehorse, au Yukon, à Amherst, en Nouvelle-Écosse, et au-delà.

En outre, nous avons 225 employés dans nos services de comptabilité, dont 55 sont basés à Ottawa et ont la responsabilité d'élaborer des politiques générales, d'adopter des normes et d'en contrôler la mise en œuvre. Par contre, la responsabilité de l'administration financière, en tant que telle, a été déléguée aux neuf bureaux régionaux. Ce sont donc ces bureaux qui nous proposent généralement des mesures correctrices lorsque des problèmes sont révélés par notre vérification interne.

Nos bureaux de district ont donc un personnel restreint, avec des fonctions multiples. En outre, comme M. Chatelain le sait certainement, les fonctions comptables n'y sont pas exécutées par des employés de la catégorie FI mais par des employés de la catégorie AS, qui ont également d'autres fonctions. De ce fait, nous avons jugé qu'il était important de fournir à ces employés une formation comptable et, pour cette année, nous augmenterons les fonds que nous consacrons à cette activité, puisqu'ils passeront de \$380,000 à peu plus de 1 million de dollars. Cette somme sera consacrée à toutes les activités de formation de notre personnel, dans diverses disciplines.

Les réponses écrites que nous avons fournies aux questions du Comité énumèrent certaines mesures que nous avons adoptées, sur le plan des procédures, du fait des dernières remarques de l'Auditeur général. Peut-être pourrions-nous en discuter pendant la période des questions.

J'aimerais dire quelques mots sur l'autre question soulevée dans le rapport, la gestion financière des bandes indiennes. Il y a dix ans, de façon modérée, nous avons commencé le transfert de la gestion financière du Minis-

[Text]

when the first rather limited steps were taken. Five years ago, in 1971-72, Indian bands were managing \$35 million. In the current year that figure will be \$158 million. These transfers are part of an over-all policy that has been followed of giving Indian people increasing control over the management of their own affairs. As a concomitant of that trend, of course, there has been a transition in the department's role from being a doer, a provider of services, to what we describe as an advisory role to Indian people who increasingly are managing their own affairs. I might say, in parentheses, that over the period I am talking about there has been a noticeable reduction in the operational staff of the department as we have been transferring responsibilities to Indian bands.

Now this process has not been trouble-free, as has been noted at one time or another in the past. I think it is fair to say that many, probably most Indian bands have responded well to the responsibilities we have been transferring and have managed capably. There have been some cases where they have encountered difficulties.

I suppose in retrospect one could say that as a generalization we may have transferred some programs too rapidly without adequate preparation, without an adequate understanding on the part of the Indian bands of what was expected of them. We have undertaken corrective action as experience has been accumulated. Last year the department issued a set of guidelines on local government and financial management. Some members of the Committee may recall a certain amount of controversy that arose over those guidelines, but leaving that aside we did feel that it was necessary to set down rather more clearly than had been in the past just what was expected of Indian staffs administering public funds.

Other steps we have taken mainly are in the area of training and advice. We have been steadily increasing the training that has been provided for elected officials of Indian bands, the chiefs and councillors, since approximately 1971 and 1972. That trend has continued. Last year we spent \$286,000 on training for elected Indian officials. This year we are going to more than triple that; it will be \$785,000. We also are spending about a million dollars a year now on training for the hired staff of Indian bands.

The only other thing I should mention, perhaps, in the way of corrective action is that we have been providing Indian bands with what we call financial advisers who are located in our district offices. There were 10 of these in 1971-72, the number in the current year is 49. So we are trying to provide better support to Indian bands in the management of public funds without, wherever we can avoid it, actually getting involved again ourselves in the direct administration of these funds.

I think that is all I have to say, Mr. Chairman. I will be glad to deal with any questions that members of the Committee may have.

The Chairman: Thank you, Mr. Kroeger.

Gentlemen, Mr. Kroeger dealt with Paragraph 11.5 as well as Paragraph 11.6 and there is a similarity between the subject matter of both paragraphs. So in order to tidy up our work I think at this stage I will ask the Deputy Auditor General to make his statement on Paragraph 11.6 and then questions can be directed to the witnesses on both these paragraphs. I am doing this in order to conserve our time because I have been informed that there is a special luncheon meeting arranged of the CPA today at

[Interpretation]

tère aux bandes indiennes. Il y a cinq ans, en 1971-1972, les bandes indiennes administraient 35 millions de dollars. Durant l'année en cours, ce chiffre atteindra 158 millions de dollars. Ces transferts font partie de la politique adoptée par le Ministère qui confie à la population indienne un contrôle progressif de la gestion de ses propres affaires. Suite à cette nouvelle tendance, le rôle du Ministère s'est transformé de celui de fournisseur de services à celui de conseiller. Durant la période dont je parle, le personnel opérationnel du Ministère a diminué sensiblement puisque nous confions de plus en plus de responsabilités aux bandes indiennes.

Cette transformation a nécessairement créé certaines difficultés. La plupart des bandes indiennes ont très bien assumé les responsabilités qui leur étaient transférées et se sont montrées à la hauteur de la tâche. Dans certains cas, elles ont eu à faire face à des difficultés.

Rétrospectivement, nous semblons avoir transféré certains programmes trop rapidement sans expliquer nos attentes aux bandes indiennes. Suite à cette expérience, nous avons mis au point des mesures correctives. L'an dernier, le Ministère a publié une série de directives sur le gouvernement local et la gestion financière. Certains membres du Comité se souviennent peut-être de la controverse soulevée par le contenu de ces directives. Quoi qu'il en soit, nous avons cru nécessaire de préciser certains points pour que le personnel indien chargé de l'administration des fonds publics sache à quoi s'en tenir.

Nous avons pris d'autres mesures pour former et conseiller du personnel. Depuis 1971-1972, nous offrons des cours de formation aux chefs et aux conseillers élus des bandes indiennes. L'an dernier, cette activité a coûté \$286,000. Cette année, cette somme triplera à \$758,000. En outre, nous dépensons à peu près un million de dollars par année pour la formation du personnel recruté des bandes indiennes.

A titre de mesures correctives, nous fournissons aussi aux bandes indiennes des conseillers financiers qui travaillent dans nos bureaux de districts. De dix qu'ils étaient en 1971-1972, ils sont passés à 49 pour l'année en cours. Nous nous efforçons d'apporter aux bandes indiennes tout l'appui nécessaire à l'administration des fonds publics sans toutefois, nous impliquer directement dans l'opération.

Monsieur le président, voilà ce que je voulais vous dire. Je serai heureux de répondre aux questions que les membres du Comité me poseront.

Le président: Merci, monsieur Kroeger.

Messieurs, M. Kroeger a traité des paragraphes 11.5 et 11.6 qui d'ailleurs se ressemblent. Afin d'accélérer notre travail, je demanderai à l'auditeur général adjoint de faire sa déclaration sur le paragraphe 11.6. Vous pourrez ensuite poser des questions aux témoins sur les deux paragraphes. Il s'agit d'épargner du temps puisqu'on m'informe qu'il y a ce midi, un déjeuner organisé par l'Association des parlementaires canadiens. J'espère que nous pourrions ajourner à 12 h 15. Je demande donc aux membres du Comité ainsi

[Texte]

12.15 and so this meeting will hopefully adjourn at 12.15. I therefore would ask that each member monitor his time and those witnesses monitor their responses so that we can hopefully conclude our study by 12.15.

Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: On 11.6.

Mr. Chatelain: Yes, just a very brief remark on 11.6. Our concern in this instance is that many of the audited financial statements for 1973-74, which the Department of Indian Affairs and Northern Development had received as a condition of the transfer to Indian bands of responsibility for the management of public funds and band revenue monies, carried a qualified audit opinion, had been denied an opinion or contained no opinion.

The Department has issued guidelines and engaged band financial advisers, as Mr. Kroeger just pointed out, to assist bands in the efficient financial administration of their programs. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain. Now, gentlemen, we will open the meeting for questions on both these paragraphs. I have Mr. Darling, followed by Mr. Leblanc.

Mr. Darling: Thank you, Mr. Chairman. I was interested in Mr. Kroeger's statement that a great deal more authority is now being transferred to the band councils to spend their own money. Is this correct?

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: What I was referring to was essentially the expenditure, the management, of funds voted by Parliament, which, if the band were not managing—in the provision of welfare services, the management of capital projects such as sewers and so forth—we would have to manage.

It is the case, however, that bands also have funds of their own, revenues of their own. This is particularly true of bands in Alberta, which have substantial oil revenues.

Mr. Darling: Yes, I have certainly considerable interest because I have five reservations in my own riding in Parry Sound-Muskoka, although the native population is certainly not to be compared to some of the Alberta ridings, when I hear colleagues mentioning it. I have listened to members of the band councils. Are they all of the same number? I think in my area it is a chief and just two councillors, for a total of three.

Mr. Kroeger: The size of the council depends essentially on the size of the band, Mr. Chairman, more particularly the size of the council for which our band core-funding formula will provide honoraria. It is done on a per capita basis.

Mr. Darling: I see. Again, in the areas in which I am interested I was under the impression that they all had to check with the Indian representative—in this particular case, Sudbury—if they wanted to buy more than \$5 worth of stamps, almost. They were very strictly controlled as far as any capital expenditures other than ordinary maintenance were concerned. In other words, can they make a decision on their own and spend a number of dollars?

[Interprétation]

qu'aux témoins de surveiller la longueur des interventions pour nous permettre d'ajourner à temps.

Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Merci, monsieur le président.

Le président: Paragraphe 11.6.

M. Chatelain: Oui, j'ai une très courte remarque au sujet du 11.6. Notre souci, dans ce cas, c'est que de nombreux états financiers vérifiés pour l'année 1973-1974 que le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien a reçus, comme condition du transfert de responsabilités aux bandes indiennes pour la gestion des fonds publics et leurs propres revenus, faisaient l'objet d'une opinion nuancée par une réserve, d'une récusation d'opinion ou d'aucune opinion.

Le Ministère a émis des lignes directrices et engagé des conseillers financiers pour les bandes, comme M. Kroeger vient de le souligner, afin de les aider à bien gérer financièrement leurs programmes. Merci.

Le président: Je vous remercie, monsieur Chatelain. Nous allons donc commencer, messieurs, par les questions concernant ces deux paragraphes. J'ai sur ma liste le nom de M. Darling, qui sera suivi de M. Leblanc.

M. Darling: Merci, monsieur le président. Je suis intéressé par la déclaration de M. Kroeger portant qu'une plus grande autorité est maintenant transférée aux conseils des bandes pour gérer leur propre argent. C'est bien cela?

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: Je parlais essentiellement des dépenses, de la gestion des fonds votés par le Parlement que nous devrions gérer si les bandes ne le faisaient pas—dans le cas des services de bien-être, de la gestion des projets d'investissement comme les égouts, par exemple.

Il est vrai, toutefois, que les bandes ont également des fonds et des revenus qui leur sont propres. C'est particulièrement vrai des bandes de l'Alberta qui ont des revenus importants provenant du pétrole.

M. Darling: Oui, cela m'intéresse beaucoup, car j'ai cinq réserves dans ma circonscription de Parry Sound-Muskoka, même si cette population autochtone ne peut certainement pas se comparer à celles des circonscriptions de l'Alberta dont mes collègues ont parlé. J'ai écouté les membres des conseils des bandes. Est-ce qu'elles ont toutes le même nombre de représentants? Je pense que, dans la région, elle se compose du chef et de deux conseillers seulement, ce qui fait un total de trois personnes.

M. Kroeger: L'importance du conseil dépend essentiellement de l'importance de la bande, monsieur le président, et surtout de l'importance du conseil pour lequel notre formule de financement principal des bandes prévoit des honoraires. Cela se fait sur une base de tant de personnes par bande.

M. Darling: Je vois. J'avais l'impression qu'ils avaient à vérifier avec le représentant indien—en ce cas particulier, à Sudbury—s'ils voulaient acheter plus de \$5 de timbres, par exemple, ou presque; qu'ils étaient contrôlés de très près pour les dépenses d'immobilisation, autres que celles concernant l'entretien ordinaire. Autrement dit, est-ce qu'ils peuvent prendre une décision qui leur est propre et dépenser un certain nombre de dollars?

[Text]

Mr. Kroeger: Mr. Mackie, would you like to take this one, or Mr. Parker?

Mr. P. C. Mackie (Assistant Deputy Minister, Indian and Eskimo Affairs Program, Department of Indian and Northern Affairs): I would be happy to. Thank you, Mr. Chairman. It depends very much on the band. If you are interested in the specific bands in your area, we would be prepared to provide you with the basic information.

Essentially, bands have an opportunity, when they have developed the capacity to do so, to manage quite a range of programs related to capital maintenance, roads, decisions that would affect the number of houses that they might build or the housing and who would receive the housing, management of welfare programs. In the Province of Ontario we have an agreement with the province and in fact the province administers the program, but normally they administer it through band councils; they in effect set up a mechanism for delivery through band councils.

There are quite a range of programs that the bands can manage. Education, of course is another one. In some areas bands operate the schools. They are federal schools, but they are operated by the bands through a band education committee. That is usually so with the larger groups. In other cases, band members or band council members participate on local school boards as a way of having an input into the management of the education process for their children.

If you are interested we could provide you with specific information on the bands in your area.

Mr. Darling: Mention was made that five years ago the amount of money available was \$35 million and it is now \$158 million. I am thinking of bands in my area, where I am well aware of substantial capital outlays. I am thinking of Parry Island. I am thinking of Moose Deer, where I believe marinas were built and buildings built, quite excellent facilities with a price tag on them of \$100,000, but the information we were given is that even with the capital outlay made it is hard for them to make it pay, if you know what I mean.

• 1125

Mr. Kroeger: It depends on the wishes expressed by the bands themselves up to a point in the sense that we require a band council resolution requesting transfer of management of a program before we can consider it. That is an essential first step.

Where such resolutions are forthcoming, they do have a good deal of latitude in making decisions about what kinds of projects they are going to take on. They can, I believe, decide for example whether to expend funds on improving a road or extending a sewer system. That type of discretion is given to them.

There are bands that have not come to us with proposals to manage funds on our behalf and it is possible that some of the ones that you refer to would fall in that category. As Mr. Mackie says, we could look into that and be glad to send you a letter about it if that would be helpful.

[Interpretation]

M. Kroeger: Monsieur Mackie, voulez-vous répondre, ou M. Harper?

M. P. C. Mackie (sous-ministre adjoint, Programme des affaires indiennes et esquimaudes, ministère des Affaires indiennes du Nord canadien): Je suis très heureux de le faire. Je vous remercie, monsieur le président. Cela dépend beaucoup de la bande. Si vous êtes intéressé à des bandes individuelles dans votre région, nous serions disposés à vous fournir tous les renseignements de base.

Essentiellement, les bandes ont l'occasion, lorsqu'elles ont l'aptitude de le faire, de gérer toute une série de programmes qui ont trait à l'entretien d'équipement, aux routes, aux décisions qui pourraient affecter le nombre de maisons qu'ils pourraient construire ou aux logements, qui recevrait le logement, également la gestion des programmes de bien-être. En Ontario, nous avons un accord avec la province; en fait, la province gère le programme, mais normalement elle l'administre par l'intermédiaire des conseils de bande. Elle établit le mécanisme dont se servent les conseils de bande.

Il y a toute une gamme de programmes que les bandes peuvent gérer. Il y en a également dans le domaine de l'éducation. Dans certaines régions, les bandes font fonctionner les écoles. Ce sont des écoles fédérales, mais elles sont dirigées par les bandes, par l'intermédiaire d'un comité pédagogique de bande. C'est habituellement ce qui se passe au sein des groupes importants. Dans d'autres cas, les membres d'une bande ou les membres du conseil de bande siègent au commissions scolaires locales, apportant ainsi leur apport à la gestion du processus scolaire pour leurs enfants.

Si vous êtes intéressé, nous pourrions vous donner des renseignements plus précis sur les bandes de notre région.

M. Darling: On a dit qu'il y a cinq ans, les sommes d'argent disponibles étaient de 35 millions de dollars et que, maintenant, elles s'élèvent à 158 millions. Je songe aux bandes, dans ma région, où il y a eu des dépenses d'immobilisation importantes. Je pense à Parry Island: je pense également à Moose Deer où l'on a construit des ports de plaisance et des édifices, des installations excellentes, au coût de quelque \$100,000. On nous a informés que même avec ces dépenses, il est difficile pour eux de rendre ces installations rentables, si vous savez ce que je veux dire.

M. Kroeger: Jusqu'à un certain point, cela dépend des désirs des bandes, en ce sens qu'il nous faut une résolution adoptée par le conseil demandant que la gestion d'un programme soit transférée. Cette première étape est essentielle.

Dans le contexte de telles résolutions, les bandes ont beaucoup de latitude concernant les projets qui seront mis en œuvre. Par exemple, elles peuvent décider si les fonds seront dépensés pour améliorer une route ou agrandir un système d'égout. C'est le genre de discrétion dont jouissent les bandes.

Cependant, il y a des bandes qui ne nous ont pas demandé de faire l'allocation des fonds à notre place, et il se peut que quelques-unes de celles auxquelles vous avez fait allusion tombent dans cette catégorie. Comme M. Mackie l'a déjà dit, nous pourrions jeter un coup d'œil sur la question et vous envoyer une lettre à ce sujet, si vous le voulez.

[Texte]

Mr. Darling: The Auditor General has brought up these accounting discrepancies because they are not up to rigid standards, but how long have these accounting problems existed and how much money is involved? I assume the Auditor General has not done any auditing of specific reservation bands. Or have they? Has the staff gone in and picked at random some reservations which on inspection might give them pause to question and shake their heads in horror or surprise, to say the least?

The Chairman: Mr. Young.

Mr. Kenneth J. G. Young (Audit Manager, Auditor General's Office): No, we have not.

Mr. Darling: So there has been no specific band financed. It would be strictly up to Indian Affairs at the regional offices to be checking the various band finances.

The Chairman: Mr. Young.

Mr. Young: Our examination begins with the examination of the reports from the public accountants.

The Chairman: The first question asked by Mr. Darling was how long have these accounting problems existed.

Mr. Young: I think it is three years in a row that we have commented upon them.

Mr. Darling: How many field offices are there in the Indian and Eskimo Affairs Program?

Mr. Kroeger: We have nine regional offices. I do not have the figures on district offices. There are about 38 district offices which report to the various regional offices.

Mr. Darling: Well, who is responsible for the field offices? Who is in charge?

Mr. Kroeger: The financial staffs are located at the regional offices. They are spending increasing amounts of time on the road going to the various district offices, working with the district office staffs and providing them with advice on financial management.

I wonder, Mr. Chairman, if just in response to a question that was raised earlier I could ask Mr. Parker to comment on a couple of points that were made.

The Chairman: Yes, Mr. Parker.

Mr. E. T. Parker (Director, Financial and Management Branch, Indian and Eskimo Affairs Program, Department of Indian and Northern Affairs): Mr. Chairman, I would like to point out how the audit function works. As Mr. Kroeger indicated, the band puts in a band council resolution asking for a certain program which is priced both by the district staff and examined at the regional office as to the cost of the program. Once this is approved the dollars flow to the band in relation to the needs of the program.

Now, as is the case in all contributions for government, there is a requirement for accounting for the funds expended. In the case of the bands, because of the large number of dollars that are managed and the complexities of some of the programs, it is a requirement that we have public accounting firms do the audit.

[Interprétation]

M. Darling: L'auditeur général a relevé ces erreurs de comptabilité résultant de normes mal respectées, mais depuis combien de temps avez-vous eu ces problèmes et de quel montant s'agit-il? Je suppose que l'auditeur général n'a pas vérifié les livres de bandes précises. J'ai peut-être tort? A-t-on vérifié les livres de quelques réservations, choisies au hasard, pour découvrir ainsi des irrégularités qui étonnent ou horrifient?

Le président: Monsieur Young.

M. Kennet J. G. Young (gestionnaire de projets, Bureau de l'auditeur général): Non, nous n'avons pas fait cela.

M. Darling: Autant dire qu'on n'a pas vérifié les projets d'une bande donnée. C'est aux bureaux régionaux du ministère des Affaires indiennes de vérifier les comptes des bandes.

Le président: Monsieur Young.

M. Young: En faisant nos vérifications, nous prenons comme point de départ les rapports présentés par les comptables publics.

Le président: M. Darling a tout d'abord demandé depuis quand vous avez ces problèmes de comptabilité.

M. Young: Nous les avons remarqués, tous les ans, depuis trois ans, je crois.

M. Darling: Combien de bureaux sur place y a-t-il dans le cadre de Programme des affaires indiennes et esquimaudes?

M. Kroeger: Nous avons neuf bureaux régionaux, mais je n'ai pas les chiffres pour les bureaux de district. Il y a environ 38 bureaux de district qui envoient des rapports aux bureaux régionaux.

M. Darling: Qui est responsable pour les bureaux de district?

M. Kroeger: Nos vérificateurs et conseillers en matière de finance font partie de nos bureaux régionaux, mais ils passent de plus en plus de temps à visiter les bureaux de district, où ils donnent des conseils sur la gestion financière au personnel.

Puis-je demander à M. Parker d'ajouter quelques remarques au sujet d'une question qu'on a posée plus tôt.

Le président: Bien sûr. Monsieur Parker.

M. E. T. Parker (directeur, Finances et Gestion, Programme des affaires indiennes et esquimaudes, ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien): J'aimerais tout d'abord vous décrire comment fonctionne le système de vérification. Comme M. Kroeger l'a déjà dit, le conseil de la bande propose la mise en vigueur d'un programme dont le coût est établi par nos bureaux régionaux et de district. Après cette étape, la bande reçoit de l'argent pour financer le programme.

Comme dans tous les cas de programmes financés par le gouvernement, nous devons savoir comment cet argent est dépensé. Dans le cas des bandes indiennes, nous engageons des comptables publics pour faire cette vérification, étant donné les montants dont il s'agit et la complexité de quelques-uns des programmes.

[Text]

Where we have isolated areas and small amounts of funds involved, we send in our own staff to do the audit. This is not normal. We pay for the audit and we lay down the terms and conditions of the audit. Therefore the reports that Mr. Young is referring to are those audit reports that come into the Department on the operations at the band level.

The Chairman: This is your last question, Mr. Darling.

• 1130

Mr. Darling: The 38 field officers, then, are going into the individual reservations and checking them and seeing that their accounts are in order, but do they have any specific training themselves? Are they any financial experts or are they just sent out without any specific training? That, to me, would be very important.

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: No, Mr. Chairman, the department does provide district staffs with financial training. They are not professional finance officers, but they do have general administrative experience.

We have training courses for them, and I think I referred to a considerable increase in the amount of money the department is spending on training of its own staff as well as band staff in the current fiscal year. That includes financial management courses of one kind or another.

Mr. Darling: A supplementary, Mr. Chairman. These financial people and the Indian staff or the Indian councillors would actually be training together, then? In other words, they could be getting supervision together on financial matters. You said there is a million dollars, did you not, in round figures?

The Chairman: Mr. Parker

Mr. Parker: I think, Mr. Chairman, we might indicate to the honourable member that the band has its own public service; it has its own accounting capability, people trained by the department who are employed by the band; and we have, as Mr. Kroeger indicated, band financial advisers whose role it is not only to assist the Chief and Council with their responsibilities in relation to financial management, but also to assist and train the band staff at the same time when they do their visits.

The Chairman: Thank you.

Mr. Darling: Do you mean the band administrator, then?

Mr. Parker: There are band administrators.

Mr. Darling: Yes, living right there, but are those the ones that you mean that are specially trained?

Mr. Parker: Yes, they are trained, they do have their own financial staff capability at the band level.

Mr. Darling: They are usually native people, members of the band.

[Interpretation]

Lorsqu'il s'agit de petits montants dépensés dans une région éloignée, notre personnel fait la vérification. Mais ce n'est normal. C'est nous qui établissons les procédures qui seront suivies en faisant la vérification et qui payons pour ce travail. Les rapports auxquels M. Young a fait allusion sont ceux que le Ministère reçoit concernant les dépenses effectuées par les bandes.

Le président: C'est votre dernière question, monsieur Darling.

M. Darling: Vous avez donc 38 vérificateurs sur place qui vérifient les livres des bandes, dans les réserves, mais ces vérificateurs ont-ils une formation spéciale? Sont-ils des spécialistes ou préparent-ils des rapports sans avoir reçu une formation spéciale qui les qualifie pour cette tâche? Je suis d'avis qu'il s'agit d'un facteur très important.

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: Non, le Ministère forme le personnel de ses bureaux de district. Ces employés ont une expérience générale dans le domaine de l'administration, mais ils ne sont pas des spécialistes en matière de finance.

Il existe des cours de formation qu'ils peuvent suivre, et je crois avoir déjà fait allusion aux montants considérables qui seront consacrés par le Ministère, au cours de l'année financière actuelle, à la formation du personnel ministériel et des Indiens. Ces montants comprennent le financement de divers cours de gestion.

M. Darling: J'ai une question supplémentaire, monsieur le président. Si je comprends bien, votre personnel et les conseillers indiens sont formés ensemble. Ils apprennent ensemble comment faire de la gestion financière, n'est-ce pas? Vous avez dit que ce programme coûtait environ 1 million de dollars, n'est-ce pas?

Le président: Monsieur Parker.

M. Parker: Puis-je faire remarquer à l'honorable député que les bandes ont leur propre fonction publique. Il y a des membres des bandes formés par le Ministère qui s'occupent de la comptabilité et, comme M. Kroeger l'a déjà mentionné, il y a également des conseillers financiers dans les bandes qui donnent des conseils au chef et au conseil en matière de gestion financière. En même temps, lorsqu'ils visitent les réserves, ces conseillers donnent un coup de main aux administrateurs financiers de la bande.

Le président: Merci.

M. Darling: Parlez-vous des administrateurs de bande?

M. Parker: Oui, il existe des administrateurs dans les bandes.

M. Darling: Entendu, mais s'agit-il de ceux qui reçoivent une formation spéciale?

M. Parker: Oui, ces administrateurs reçoivent une formation et, à l'intérieur de la bande, ils ont leur propre personnel pour s'occuper des affaires financières de la communauté.

M. Darling: D'habitude, il s'agit de membres de la bande, n'est-ce pas?

[Texte]

Mr. Parker: Exactly.

The Chairman: Thank you, Mr. Darling, Mr. Parker.

Mr. Darling: Thank you.

The Chairman: Mr. Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Merci, monsieur le président.

Je remarque que, sur l'avis de convocation, en français, le titre de M. Rhéal Chatelain est Sous-auditeur général. Est-ce que c'est le titre exact?

M. Chatelain: C'est exact, monsieur le président.

M. Leblanc (Laurier): Je croyais que c'était auditeur général adjoint.

M. Chatelain: Monsieur le président, il y a une distinction à faire entre sous-auditeur général et auditeur général adjoint.

M. Leblanc (Laurier): Très bien.

M. Chatelain a-t-il lu la version française, que nous avons reçue ce matin par la poste, intitulée Comité permanent des comptes publics, Rapport de l'Auditeur général du Canada—1975, Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, le 8 juin 1976?

M. Chatelain: Monsieur le président, je dois répondre, que je ne l'ai pas vue.

M. Leblanc (Laurier): Je suis content que vous ne l'ayez pas vue mais moi je l'ai vue. C'est un fourbi de fautes de syntaxe et d'orthographe. Les traductions de certains termes comptables sont épouvantables. On traduit *the double entry system* par entrée débit/crédit! Il existe des termes techniques pour traduire de telles expressions! Lorsque quelqu'un nous soumet des traductions, que ce soit dans des domaines techniques ou autres je pense qu'il serait approprié que ces traductions soient acceptables. Celle-là n'est pas acceptable du tout. Il n'y a absolument rien à faire avec un document comme celui-là. Je ne comprends pas qu'on ait le culot de soumettre un tel document à des gens qui connaissent un peu la comptabilité et qui sont membres du Comité permanent des comptes publics! De toute façon, mes remarques viennent s'ajouter aux commentaires 11.5 et 11.6 contenus dans le Rapport de l'Auditeur général du Canada:

Ce dernier affirme ne pas être satisfait de la façon que les choses se passent au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

• 1135

Au paragraphe 11.5, à la page 121 du texte français, du Rapport de l'Auditeur général du Canada à la Chambre des communes, pour l'année financière terminée le 31 mars 1975, l'Auditeur dit ceci:

Les examens que nous avons effectués en 1974-1975 auprès de 10 des 48 bureaux de district...

Pourquoi seulement 10 des 48 bureaux?

M. Chatelain: Monsieur le président, nous avons limité la vérification à un certain nombre de bureaux devant l'impossibilité de les vérifier tous, car il y en a de trop. De plus, il y a déjà une vérification qui se fait à la demande du ministère, par le bureau des services de vérification du ministère des Approvisionnements et Services. Nous ne voulons donc pas répéter les sondages qui ont été faits par ce bureau-là; nous faisons tout simplement une étude de leur rapport, et une étude des statistiques qui découlent de leur rapport. C'est ce dont nous rendons compte ici. Il y a

[Interprétation]

M. Parker: C'est exact.

Le président: Merci, monsieur Darling et monsieur Parker.

M. Darling: Merci.

Le président: M. Leblanc a la parole.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you, Mr. Chairman.

I see that the notice of meeting describes you in French, as sous-auditeur général. Is that your exact title?

Mr. Chatelain: Yes, Mr. Chairman.

Mr. Leblanc (Laurier): I thought you were the auditeur général adjoint.

Mr. Chatelain: There is a distinction to be made between sous-auditeur général et auditeur général adjoint.

Mr. Leblanc (Laurier): I understand.

Did you receive the French version of the document we received in the mail this morning? It was entitled Standing Committee on Public Accounts and states that we were to study on June 8, 1976, the sections of the Auditor General's Report for 1975 which refer to the Department of Indian and Northern Affairs.

Mr. Chatelain: I have not seen the document.

Mr. Leblanc (Laurier): I am glad you did not, since it is full of spelling mistakes and errors in syntax. Certain accounting terms are very poorly translated. For example, the *double entry system* is translated as *entrée débit crédit*. There exist accepted technical translations for such terms! When we are given translations of technical documents or others, the translation should be up to par. There is no excuse for presenting us with such a document. I do not understand how anyone could have the nerve to send the members of the Standing Committee of Public Accounts such a poorly translated document. After all, we know something about bookkeeping. The Auditor General also expresses some dissatisfaction in paragraphs 11.5 and 11.6 of his report.

He does not seem to be happy with the way things are being done in the Department of Indian and Northern Affairs.

In paragraph 11.5, page 112 of the English version of the Auditor General's Report of Canada to the House of Commons for the fiscal year ending March 31, 1975, this is what the Auditor General has to say:

Our examinations at 10 of the 48 district offices during 1974-1975...

Why did you examine only 10 of the 48 district offices?

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, since it was impossible for us to examine all district offices, we limited our inspections to a certain number of them. Moreover, a certain part of the auditing is done, at the request of our department, by the auditing services of the Department of Supplies and Services. In order to avoid duplication, we simply study their report and the statistics deriving from it. This is the part we account for before you. It is also a question of personnel in which we have some restrictions.

[Text]

également une question de personnel et nous devons franchement nous limiter.

Le président: Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Si je continue la phrase-là:

... auprès de 10 des 48 bureaux de district nous ont permis de déceler des anomalies dans le contrôle interne, les manipulations d'espèces, les comptes à recevoir et les méthodes d'assistance sociale.

Y a-t-il eu des cas frauduleux? Est-ce cela que vous voulez exprimer ici? Il y aurait eu des cas de fraude.

M. Chatelain: Monsieur le président, je ne peux pas préciser s'il y a eu des cas de fraude. Je pourrais le demander à mes collègues, avec votre permission monsieur le président. Nous pourrions demander à notre gestionnaire M. Young, par exemple, de répondre à cette question?

The Chairman: Mr. Young.

Mr. Young: No, we ourselves have not found any fraud cases.

M. Leblanc (Laurier): S'il n'y a pas eu de cas frauduleux, qu'est-ce que l'on entend par: «manipulations d'espèces»?

M. Chatelain: Monsieur le président, peut-on demander à M. Young de répondre?

The Chairman: Mr. Young.

Mr. Young: Cash handling is the handling of the cash from the moment it is received until it is processed through the departmental records and deposited in the bank. It is all the internal processes with regard to the handling of cash.

M. Leblanc (Laurier): Je pensais que le mot «manipulations» était employé ici dans le sens péjoratif, monsieur Chatelain.

A part les mesures mentionnées, quelles sont celles qui vont être prises pour contrôler les inventaires, les «manipulations des espèces» etc? Réellement, s'ils ont en main tel que mentionné, 135 millions de dollars, il s'agit tout de même de l'argent des contribuables canadiens. Je ne pense pas que l'on puisse permettre à un groupe d'individus de pouvoir faire de la «manipulation» ou de pouvoir faire des «anomalies» dans les systèmes comptables. Au lieu d'essayer de leur inculquer le système de double entrée, ne pourrait-on pas leur donner seulement le système de simple entrée? Cela serait beaucoup plus simple pour la tenue des livres comptables, quitte à tenir une liste des comptes recevables, de l'inventaire et ainsi de suite. Je ne sais pas, mais ce serait peut-être une suggestion appropriée.

M. Chatelain: Monsieur le président, je suis d'accord avec les commentaires faits par le député. On manipule ici beaucoup de fonds publics, et les sommes sont importantes. D'autre part on ne peut pas exiger que ces gens soient des experts comptables dans tous les domaines; je sais que le ministère s'est penché sur la question depuis bon nombre d'années. Je me demande si le ministère ne devrait pas répondre aux commentaires avancés par le député.

• 1140

M. Kroeger: Monsieur le président, pour commencer je dois présenter des excuses au Comité pour les erreurs dans la version française de nos réponses. C'est que nous nous attendions à ce que la réunion d'aujourd'hui ait lieu le 22 juin. Ensuite, il y a eu des changements, et nous avons dû accélérer notre travail. Nous avons dû faire la traduction nous-mêmes plutôt que de la faire faire par des professionnels. Alors, je m'excuse des erreurs que nous avons faites parce que nous étions pressés par le temps.

[Interpretation]

The Chairman: Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): To continue the quotation:

... at 10 of the 48 district offices indicated inadequacies in internal control, cash handling, accounts receivable and social assistance procedures.

Do you mean to say there were fraudulent cases? Is that what you imply here?

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, I cannot tell for sure if there were fraudulent cases. With your permission, I could ask my associates. Could Mr. Young please reply to this question?

Le président: Monsieur Young.

M. Young: Non, nous n'avons pas décelé de cas de fraude.

Mr. Leblanc (Laurier): In that case, what do you mean by "cash handling"?

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, may I ask Mr. Young to reply again?

Le président: Monsieur Young.

M. Young: Le terme «manipulation d'espèces» signifie le traitement des sommes d'argent reçues jusqu'à ce qu'elles soient inscrites au registre du Ministère et déposées à la banque. Il s'agit tout simplement de la régie interne de la manipulation d'espèces.

Mr. Leblanc (Laurier): Mr. Chatelain, I thought you had used the word "handling" pejoratively, here.

Aside from the steps already mentioned, what do you intend to do to control inventories, "cash handling" and so on? We must remember that these \$135 million they are handling are Canadian taxpayers' money. We must not allow a group of individuals to "handle" and commit "inadequacies" in the accounting system. Do you not think it would be easier for them to use a simple entry system instead of trying to teach them the double entry system? It would simplify the whole procedure of bookkeeping even if we had to keep a parallel list of accounts receivable and of the inventory. I wonder what you think of this suggestion.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, I agree with the comments of the member. Large amounts of public funds are manipulated here. Then again, no one can require that all these people be accounting experts. I think the Department of Indian Affairs has studied this question for a number of years and I think it might be better for their officials to answer this question.

Mr. Kroeger: Mr. Chairman, I must first apologize to the Committee about errors in the French version of our answers. We did not expect this meeting to take place before June 22. There were changes made afterwards and we had to rush the work. We had to do the translation ourselves since there was no time to seek the services of professionals. I hope you will be tolerant of our errors since time was of the essence.

[Texte]

M. Leblanc (Laurier): Nous entendons souvent ce genre d'excuses, presque à toutes les séances de comité. D'autre part, je suppose que ce que vous nous dites est bien vrai.

Faudrait-il un meilleur personnel de traduction? Je ne sais pas. Je ne suis pas assez compétent pour le savoir. Cependant le document est inacceptable, quelles que soient les excuses que vous me fournissiez. A mon avis, c'est inacceptable.

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: The remedial action that has been taken by the inadequate practices at the district offices is a question in many cases of following up on a case-by-case basis. We do have what we hope is a fairly effective internal audit procedure where we do identify areas where financial procedures are not being observed and we have become fairly systematic in our means of following up on these. We draw them to the attention of the regional office which, as I said in my opening remarks, has the primary responsibility for taking remedial action—it is their job to follow it up with the district staff—but we have a checking system to ensure that indeed they do follow it up. This is described in the written reply that we gave.

We now have a system of quarterly reports from headquarters to the regions where we have done an analysis of various audit observations; every quarter we go out to the regions drawing their attention to areas that are unsatisfactory and asking them to follow it up. We hope that this will be fairly effective, I have no doubt, especially in some of our more remote regional offices or district offices, there will still be some instances of laxity but we hope to be able to catch these fairly promptly.

Le président: Monsieur Leblanc.

M. Leblanc (Laurier): Seulement une dernière remarque, monsieur le président. I do not want to blame Mr. Kroeger, the Deputy Minister; he has not been in his function for a long time so anything that happened in the past, I suppose, he cannot be held responsible for. But I have noticed that the Auditor General has made remarks since at least 1972 and he still carries on with his... les anomalies dans le contrôle interne, les manipulations d'espèces, les comptes à recevoir, les méthodes d'assistance sociale... So I hope that we will not always have this paragraph from the Auditor General. It seems that it takes time. But, you know, 1972 and we are in 1976 now, close to 1977.

Mr. Kroeger: I very much hope so too, Mr. Chairman. I do not think we will ever reduce the problems to zero, with the staff as widespread as we have, but we are not satisfied with the level of performance at present and we will try to get it down further.

M. Leblanc (Laurier) Merci, monsieur.

The Chairman: Thank you, Mr. Leblanc. Gentlemen, before we proceed any further, I think the observation raised by Monsieur Leblanc is a commendable one and the explanation given by Mr. Kroeger about the speed-up in the presentation which he was required to make before this Committee is correct: we were to meet with him on June 22. I have checked with Mr. Jack Campbell, who is our clerk today, replacing Mr. Bennett who is away, and he has stated that if it is agreeable to table this an exhibit, that the English is correct, he will take the English text and have the translators within the department completely

[Interprétation]

Mr. Leblanc (Laurier): This is an excuse that is repeated practically at every meeting of the Committee. But, on the other hand, I can understand this to be quite true.

Do we need more staff in translation? I do not know. I am not competent to say. Nevertheless, whatever the excuse, this situation is unacceptable, to me at least.

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: La solution appliquée par les bureaux régionaux a été de revoir bon nombre de cas indépendamment. Nous prétendons avoir un service interne de vérification assez efficace qui identifie les secteurs où la procédure financière n'est pas proprement suivie, et nous les dépitons de façon assez systématique. Nous les portons à l'attention du bureau régional, premier responsable des mesures correctives, qui les signale au bureau de district; mais nous avons un système de vérification qui assure qu'on y donnera suite. Le processus est écrit dans notre réponse manuscrite.

Notre bureau principal publie maintenant des rapports trimestriels adressés aux bureaux régionaux et comportant une analyse de diverses observations particulières à la vérification; nous visitons, chaque trimestre, les bureaux régionaux et attirons l'attention du personnel sur les secteurs qui ne sont pas satisfaisants et nous leur demandons de poursuivre l'analyse. Nous espérons que ce système se révélera efficace, surtout dans certains bureaux régionaux ou de district isolés où il peut y avoir encore du relâchement; nous croyons pouvoir rapidement corriger la situation.

The Chairman: Mr. Leblanc

Mr. Leblanc (Laurier): One last remark, Mr. Chairman. Je ne veux pas blâmer le sous-ministre, M. Kroeger, qui remplit ses fonctions depuis peu de temps et qu'on ne peut tenir responsable de ce qui a pu arriver dans le passé. Toutefois, je constate que l'Auditeur général fait des observations depuis 1972 au moins et qu'il maintient toujours... the anomalies in the internal audit, cash manipulations, accounts receivable, social assistance methods... et j'espère que ce paragraphe du rapport de l'Auditeur général ne sera pas sempiternel. Il faut croire que cela prend du temps, mais de 1972 à 1976 et près de 1977, c'est une fameuse mèche.

M. Kroeger: Je l'espère aussi, monsieur le président. Nous ne parviendrons jamais à tout effacer avec le personnel éparpillé que nous avons présentement; mais nous ne sommes pas satisfaits du degré de notre analyse et nous allons essayer de la raffiner encore.

Mr. Leblanc (Laurier): Thank you, sir.

Le président: Merci, monsieur Leblanc. Messieurs, avant d'aller plus loin dans nos délibérations, je considère que l'observation faite par M. Leblanc doit retenir notre attention, tout en donnant raison à M. Kroeger dont l'excuse est patente: notre Comité l'avait convoqué pour le 22 juin. J'ai consulté M. Jack Campbell, qui remplace notre greffier habituel, M. Bennett, et il m'a dit que cette pièce justificative pourrait être déposée mais que, auparavant, la version anglaise pourrait être traduite en français par les traducteurs du Ministère. Êtes-vous d'accord? Ainsi, cette pièce sera déposée, avec cette réserve cependant. Merci.

[Text]

go over the French text before it is tabled as an exhibit. If that course is followed, would that be acceptable to the Committee? And this would be tabled as an exhibit with that reservation, with that caveat. Thank you, gentlemen.

Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Thank you, Mr. Chairman.

• 1145

I was interested in the fact that we have 225 financial people. Of the 3,400, 225 are in the financial category, 55 of which are at headquarters and 170 assigned to regional and district offices. I noticed that the Auditor General's Paragraph 11.5 said that there were 48 district offices. I am not sure if I heard correctly that there were 38 district offices here. Are there 48 or 38?

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: I think the passing of time accounts for the discrepancy. We have been over the years closing district offices and consolidating on somewhat larger ones. We closed some offices in British Columbia since 1974-75 and I think also in Ontario but I think the current number is 38.

Mr. Huntington: And it is nine, not ten regional offices then.

Mr. Kroeger: Nine.

Mr. Huntington: All right. In the regional offices, Mr. Chairman, of the 170 people in the financial category that are available, how many of those are FI category in the regional offices?

The Chairman: Mr. Parker.

Mr. Parker: I would estimate there probably would be in the order of 85 or so in the FI category.

Mr. Huntington: Eighty-five FI and then you mentioned in your opening remarks that the balance would be in the AS category.

Mr. Parker: At the district level that is correct.

Mr. Huntington: So you have 85 in the FI category. How many of those would be assigned to the nine regional offices?

Mr. Parker: All of them.

Mr. Huntington: So we have nine plus FIs in each regional office as an average.

Mr. Parker: Approximately, yes.

Mr. Huntington: Now, the balance then are of the AS category and they are out in the district offices?

Mr. Parker: No, perhaps I might clarify that. The 225 we speak of are strictly in the regional headquarters. As Mr. Kroeger mentioned, we do not have FIs doing financial administration at the district office. We have FIs who report to regional headquarters who advise the bands on financial management.

[Interpretation]

Monsieur Huntington.

M. Huntington: Merci, monsieur le président.

Vous avez dit tout à l'heure que vous aviez 225 agents financiers dans votre Ministère. Donc, sur 3,400 employés, 225 appartiennent à la catégorie financière, 55 étant à l'administration centrale et 170 dans les bureaux régionaux et les bureaux de district. Au paragraphe 11.5, l'Auditeur général indique qu'il y avait 48 bureaux de district. Or, il me semble que vous avez dit tout à l'heure qu'il y en avait 38. Alors, s'agit-il de 48 ou de 38?

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: Au cours des dernières années, nous avons fermé certains bureaux de district pour en reconstituer d'autres plus importants. Nous en avons fermé en Colombie-Britannique depuis 1974-1975, ainsi qu'en Ontario, et le nombre actuel est de 38, me semble-t-il.

M. Huntington: Et vous avez neuf, et non pas dix, bureaux régionaux.

M. Kroeger: C'est exact.

M. Huntington: Bien. Sur ces 170 agents financiers, combien appartiennent à la catégorie FI et sont affectés dans les bureaux régionaux?

Le président: Monsieur Parker.

M. Parker: Je pense qu'environ 85 d'entre eux appartiennent à la catégorie FI.

M. Huntington: Vous avez donc 85 FI; vous avez dit tout à l'heure, dans votre entrée en matière, que les autres agents financiers appartaient à la catégorie AS.

M. Parker: Dans les bureaux de district.

M. Huntington: Donc, 85 agents financiers appartiennent à la catégorie FI. Combien d'entre eux sont affectés dans les neuf bureaux régionaux?

M. Parker: Tous.

M. Huntington: Donc, nous avons un peu plus de neuf FI dans chaque bureau régional, en moyenne.

M. Parker: Environ.

M. Huntington: Les autres agents financiers appartiennent donc à la catégorie AS et ils sont affectés dans les bureaux de district?

M. Parker: Non, et je vais vous donner quelques précisions. Les 225 employés dont nous avons parlé se trouvent uniquement à l'administration centrale. Comme vous l'a indiqué tout à l'heure M. Kroeger, nous n'avons pas de FI dans les bureaux de district pour s'occuper de l'administration financière. Nous avons des FI qui doivent faire rapport au bureau régional et conseiller les bandes en matière de gestion financière.

[Texte]

Mr. Huntington: Now, I have had the opportunity of being in Alaska watching some close to \$1 billion being turned over to the Indian bands up there. I have been utterly amazed at the efficiency with which that is being done and with the power which the Indian community in Alaska has acquired as a result of the skill with which they have managed and brought management to bear on these funds. True there has been a period of turnover but the Indian bands did not remain within the bureaucracy of government to acquire their skill. Could I ask if the department has encouraged the Indian bands to seek outside assistance, guidance and control of funds?

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: Yes, we have. One of the more useful outside sources of advice has been the Canadian Executive Service Overseas. I think I am right in saying that organization currently has more volunteers working with Indian bands in Canada than it has members working in countries abroad. They provide a very valuable service. They are retired businessmen in general, they have a wide range of experience. They are independent of government, and they are highly regarded by the Indian bands as well as by the department. We do provide funds to Indian bands to enable them to engage their own staffs, so that the chiefs in council are not relying on the federal bureaucracy, they have their own paid staffs who service them and are under their directions.

The Chairman: Mr. Mackie.

• 1150

Mr. Mackie: Mr. Chairman, if I may add just briefly, the bulk of the funds you are speaking of are funds that were paid as a basis for recompense for the use of lands, et cetera. Where we are engaged in negotiation on land claims in this country, similar kinds of arrangements will be made. For example, the James Bay Cree have set up a corporation that, in effect, manages the funds that are coming to them to develop their own capital base. A similar situation will apply there.

Mr. Huntington: I am aware of that, but there is an educational process going on here where the Department is trying to move responsibility and administrative ability over to the bands and so I am quite tolerant of the fact that you have increasing educational budgets in this direction. Nevertheless, certain statutes are not being abided by and, in effect, the calibre of management in this whole area of responsibility of the Department is in quite a deplorable state. We have had experience where other departments have been troubled with the quality and calibre of their FI category. Are you concerned about the quality and calibre of people's maintaining FI positions in your Department?

The Chairman: Mr. Mackie.

Mr. Mackie: Mr. Chairman, perhaps I might comment. Yes, we are concerned about improving the quality and calibre, and recruiting the best people available. This is a very serious issue. In effect, if we and the Indian people are unable to manage the funds, then the development that we all seek will not take place. It is an area we take very seriously.

[Interprétation]

M. Huntington: J'ai eu l'occasion de me rendre en Alaska et j'ai constaté que près d'un milliard de dollars avait été remis aux bandes indiennes de cette région. J'ai été très étonné de voir que ces transferts de fonds avaient été effectués de façon très efficace et que la communauté indienne de l'Alaska avait acquis des compétences certaines dans la gestion de ces fonds. Bien sûr, il y a eu une période de transition, mais les bandes indiennes n'ont pas été obligées de continuer à travailler au sein du gouvernement pour acquérir leur compétence. J'aimerais savoir si votre Ministère a encouragé nos bandes indiennes à faire appel à des services et des conseils de l'extérieur pour la gestion et le contrôle de ces fonds?

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: Oui, nous avons encouragé les bandes indiennes à le faire. L'un des organismes les plus utiles a été le *Canadian Executive Service Overseas*. Je crois qu'il est juste de dire que cet organisme a, à l'heure actuelle, un plus grand nombre de volontaires qui travaillent avec les bandes indiennes au Canada qu'il n'a de membres travaillant à l'étranger. Leurs services sont très appréciés et il s'agit, en général, d'hommes d'affaires retraités. Ils ont donc beaucoup d'expérience, ils sont indépendants du gouvernement et ils sont très estimés par les bandes indiennes et par le Ministère. Nous fournissons une aide financière aux bandes indiennes afin de leur permettre d'engager leur propre personnel, de sorte que les chefs de conseil ne dépendent pas de la bureaucratie fédérale; ils ont donc leur propre personnel qu'ils rémunèrent en échange de services bien précis.

Le président: Monsieur Mackie.

M. Mackie: Monsieur le président, j'aimerais ajouter quelques précisions; la majeure partie des fonds dont vous avez parlé constituait une sorte d'indemnisation pour l'utilisation de certaines terres. A l'heure actuelle, notre gouvernement poursuit des négociations à propos des revendications territoriales des Indiens et des règlements semblables seront mis au point. Par exemple, les Cris de la baie James ont constitué une société pour gérer les fonds qui leur ont été versés. La même situation se reproduit donc chez nous.

M. Huntington: Je le sais, mais le ministère assure actuellement des cours de formation afin de pouvoir transférer ses responsabilités administratives et autres aux bandes; je sais également que vous avez augmenté le budget de vos programmes de formation et je constate donc que vous progressez dans cette voie. Cependant, il faut reconnaître que certaines lois ne sont pas observées et que, en fait, la qualité de la gestion de ce secteur particulier est, au sein de votre ministère, particulièrement déplorable. Nous avons eu l'exemple d'autres ministères qui ont des problèmes d'incompétence parmi leur personnel de la catégorie FI. J'aimerais savoir si vous vous préoccupez de la qualité et de la compétence des agents FI de votre ministère?

Le président: Monsieur Mackie.

M. Mackie: Monsieur le président, je vais répondre à cette question. Nous attachons naturellement une grande importance à la qualité de notre personnel et nous essayons de recruter les personnes les plus compétentes. C'est un problème très important. En effet, si notre personnel et les bandes indiennes sont incapables de gérer les fonds, les progrès que nous recherchons ne se concrétiseront jamais. C'est donc une question à laquelle nous devons accorder toute notre attention.

[Text]

Mr. Huntington: What is your problem in acquiring FI people? Are you over-categorizing? Do you have enough incentive in there? Are you having trouble with annual pay rates? Just what is the problem in acquiring capable people who can operate proper internal audits and can supervise and educate the bands?

The Chairman: Mr. Mackie.

Mr. Mackie: It is a mixture of problems, Mr. Chairman. One is, of course, that there is a significant shortage of people with accountancy skills in the country. It is not just this Department that is having a problem in this area. As a result of course, we are moving much stronger in the direction of training. I might point out we are not talking only about training that is a form of in-service training or technical training of our staff and of Indian people, but we are also encouraging Indian young people to take university and other courses relating to this and, of course, through that regular education program are increasing the number of people with the skills necessary to manage, not only the big funds, but the social and economic development that go along with it.

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: As I go back and read the report of June 8 that was mentioned by Mr. Leblanc and look at the summary of significant audit observations:

Records of individual receivable accounts not kept current, not reconciled to computer records and other control accounts resulting in lack of effective continuous collection follow-up.

I ask why and who is responsible, and why is he still around?

Departmental procedures relating to accounts receivable transactions are not followed.

I ask again why and who is responsible, and why is he still around? Have you had any follow-up at all from Treasury Board under Section 27 of the Financial Administration Act?

Mr. Mackie: Yes, we are very concerned with this and are doing a special study on the whole question of accounts receivable and how they are being handled. The points made here are, of course, generalizations from a whole series of specific comments. Every case where a specific comment is made, as Mr. Parker pointed out, we do follow up in detail with the regional and district office. This is an area in which, as a result of the Auditor General's comments and our own internal review, we are now carrying out a special review of accounts receivable to deal with the issues here.

Mr. Huntington:

Related invoices not properly certified as to receipts of goods or services involved. Departmental procedures to comply with Section 27 of the Financial Administration Act not followed.

This keeps going on and on and I will bet you that next year we will have the same calibre of report from the Auditor General. I wonder when it is going to stop.

[Interpretation]

M. Huntington: A quel genre de problème vous heurtez-vous pour engager des agents FI? Cette catégorie est-elle «surclassifiée»? Leur offrez-vous suffisamment d'avantages et de stimulants? Les échelles de salaire vous posent-elles des problèmes? J'aimerais simplement savoir à quel problème vous vous heurtez pour engager des personnes capables d'effectuer vos vérifications internes, d'une part, et de superviser et d'éduquer les bandes, d'autre part?

Le président: Monsieur Mackie.

M. Mackie: Nous avons toutes sortes de problèmes, monsieur le président. Tout d'abord, vous savez que notre pays manque de comptables compétents. Ce problème n'est pas propre à notre ministère et c'est la raison pour laquelle nous mettons dorénavant l'accent sur la formation. Je dois vous faire remarquer à ce sujet que cette formation ne consiste pas seulement en une formation sur le tas ou en une formation technique de notre personnel ou des Indiens, mais que nous encourageons également les jeunes Indiens à aller suivre des cours à l'université; ces jeunes Indiens, tout en suivant des programmes d'études ordinaires, peuvent ainsi améliorer leurs aptitudes à gérer, non seulement des fonds importants, mais aussi le développement social et économique qui va de pair.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: J'aimerais en revenir au rapport du 8 juin dont a parlé M. Leblanc: des observations importantes y sont faites à propos des systèmes de vérification:

Des dossiers de comptes à recevoir individuels ne sont pas tenus à jour, ne sont pas traités dans l'ordinateur, d'où de graves lacunes dans le système de recouvrement.

J'aimerais donc savoir pourquoi et qui en est responsable.

Il semble que les procédures ministérielles relatives aux comptes à recevoir ne sont pas observées.

J'aimerais donc savoir qui est responsable et si cette personne est toujours là. Le Conseil du Trésor a-t-il fait certains contrôles conformément à l'article 27 de la Loi sur l'administration financière?

M. Mackie: Nous nous préoccupons de cette question et nous poursuivons actuellement une étude spéciale sur tous ces comptes à recevoir. Les remarques figurant ici regroupent en quelque sorte toute une série de commentaires spécifiques. Chaque cas ayant fait l'objet d'un commentaire spécifique a, comme l'a rappelé M. Parker, donné lieu à une étude très approfondie avec le bureau régional et le bureau du district. Donc, à la suite des commentaires de l'Auditeur général, nous avons entrepris une étude spéciale sur les comptes à recevoir.

M. Huntington:

Des factures ne sont pas correctement certifiées en ce qui concerne la réception des marchandises ou la prestation de certains services. Les procédures ministérielles relatives à l'article 27 de la Loi sur l'administration financière ne sont pas observées.

Cette situation dure depuis longtemps et je vous parie que l'année prochaine, nous aurons encore le même genre de rapport de l'Auditeur général. Quant tout cela va-t-il s'arrêter?

[Texte]

• 1155

Mr. Mackie: Mr. Chairman, in a sense, though, we are perhaps reporting in rather minute detail on the issues so that the Committee will be aware of them. Quite often this simply means that a clerk has not initialled an invoice to show that goods have been received. It is a relatively small issue, although it came up often enough for it to have been recorded, and as a result I think we are likely to find that that sort of thing is not a major accounting issue...

Mr. Huntington: It is the type of carelessness that leads to fraud, though, and a breakdown in accounting procedures.

Mr. Mackie: I can assure you, Mr. Chairman, that the procedures we now have, in the past, at least, have defended us against this possibility, and the review we now have, of accounts receivable, in particular, will again strengthen the directives and guidelines in order to avoid the kinds of problems the honourable member is suggesting might occur.

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: What is the calibre of internal audit that you are running within the Department? Are these fully qualified CA's or CPA's? How aggressive is the Department? How many people are involved in internal audit?

Mr. E. F. McTaggart (Director, Departmental Financial and Management Services Branch, Department of Indian Affairs and Northern Development): The internal audit for the Department of Indian Affairs and Northern Development is carried out by contract with the Audit Services Bureau of the Department of Supply and Services.

This is a fully-qualified group of professional auditors, CA's, RA's, CPA's, located across Canada. They have a very high standard. They have their own in-house training. They operate many, many internal audit operations for all government departments. I would say that they are of a very high calibre. What we do in the Department is identify those areas to be reviewed. We review with the Audit Services the scope, the depth, the breadth of the audit, and then the actual day-to-day audit is carried out by the Audit Services Bureau.

Mr. Huntington: I wonder whether I...

The Chairman: This will be your last question.

Mr. Huntington: I wonder whether I might have a further comment on the issue raised by Mr. Leblanc. Double-entry accounting is required of the bands, and I believe the Department operates under a cash-flow accounting system, does it? That is not my question, Mr. McTaggart. The Department is under cash flow and you are requiring double-entry accounting of the bands. I am wondering whether the program circulars D-1 to D-5 outlined in this June 8 submission are in a terminology and language suitable for the recipients of this training program, or is it beyond their comprehension? Are we working in a way that is understandable? Are we getting into the fundamentals of cash-flow accounting first? Does the internal audit have any comment in this direction?

[Interprétation]

M. Mackie: Monsieur le président, d'une certaine façon, nous allons produire un rapport assez détaillé sur la question, afin que le Comité en prenne connaissance. Très souvent, cela signifie simplement qu'un commis n'a pas initialé une facture pour indiquer que les marchandises avaient été reçues. C'est une situation relativement peu importante, mais elle s'est présentée assez souvent pour que nous la mentionnions, et je pense que nous nous rendrons compte que ce genre de chose n'est pas vraiment une question de comptabilité importante...

M. Huntington: C'est le genre de négligence qui conduit à la fraude, cependant, et à un fiasco dans les méthodes comptables.

M. Mackie: Je puis vous assurer, monsieur le président, que nos méthodes actuelles... Celles que nous avons eues dans le passé du moins, nous ont protégés contre cette possibilité et l'examen que nous faisons maintenant des comptes à recevoir en particulier ne fera que renforcer les directives, afin d'éviter ces genres de problèmes que le député anticipe.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: De quel calibre est la vérification interne que vous faites au sein du ministère? Est-ce qu'elle est faite par des CA ou des CPA compétents? Le ministère est-il agressif? Combien de personnes participent à la vérification interne?

M. E. F. McTaggart (directeur des Services financiers et de gestion du ministère, ministère des Affaires indiennes et du Nord Canadien): La vérification interne du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien se fait par contrat avec le Bureau des services de vérification du ministère des Approvisionnements et Services.

Il y a là un groupe très compétent de vérificateurs professionnels, de comptables agréés, de comptables industriels agréés, et de comptables publics licenciés au Canada. Ces personnes ont un haut degré de compétence et reçoivent une formation au sein du ministère et elles travaillent à de nombreuses vérifications pour tous les ministères du gouvernement. Je dirais que ces personnes sont de fort calibre. Ce que nous devons faire au ministère, c'est d'identifier les secteurs qui doivent être révisés. Nous revisons en importance et en profondeur avec les Services de vérification, et le Bureau des services de vérification s'occupe ensuite de la vérification quotidienne.

M. Huntington: Je me demande si...

Le président: Ce sera votre dernière question.

M. Huntington: Je me demande si je peux faire une remarque concernant une question soulevée par M. Leblanc. On exige des bandes une comptabilité en partie double et je crois que le ministère fonctionne en vertu d'un système de comptabilité de mouvement de caisse n'est-ce pas? Ce n'est pas ma question, monsieur McTaggart. Le ministère a une comptabilité de mouvement de caisse et vous exigez des écritures en partie double des bandes. Je me demande si les circulaires du programme D-1 à D-5 décrites dans le mémoire du 8 juin ont une terminologie et un langage faciles à comprendre pour ceux qui recevront leur formation, ou est-ce que cela dépasse leur compréhension? Essayons-nous de nous faire comprendre? Expliquons-nous les fondements de la comptabilité de mouvement de caisse d'abord? Est-ce que la vérification interne a des commentaires à faire à ce sujet?

[Text]

Mr. McTaggart: I would ask Mr. Parker to comment on that because now we are talking about the actual finances within the bands.

The Chairman: Mr. Parker.

Mr. Parker: Mr. Chairman, in answer to your question, we do not specifically require the bands to follow any standard accounting system, from the point of view of saying, "Thou shalt all be standard." The accounting systems are designed to fit the local conditions, the needs of a band. If you are into a band operation where they have some kind of manufacturing system, they would need a cost-accounting system. If you have a band managing one program, a three-columnar cash book might be quite adequate for the size of the program. I am thinking of a recreation program or something of a minor nature when they start off.

We run the McBee system, the One-Rite System that Mr. Leblanc referred to. The comment that we made there was that, in general, we require a double-entry bookkeeping system, but it is not mandatory. As I indicated, it is left up to the regional people to put in a system that best fits the need for a given band.

Mr. Kroeger: May I reply to the other part of Mr. Huntington's question, Mr. Chairman? The circulars referred to in our written response are indeed in very simple language. They are rather broad, certainly by comparison with what a municipal board would require of municipalities in a province. They set out certain principles and standards. They indeed are still, I think, under a process of discussion with Indian bands, and up to a point we can modify them to take account of local conditions. In that process of discussion we would hope to arrive at a pretty good understanding with the bands of what this is about. A conscious effort has been made to avoid jargon or technical language that would simply be beyond them.

Mr. Huntington: Thank you.

Mr. Chairman, I asked earlier what action Treasury Board was taking with regard to the comments of the Auditor General and the information that has come to light here. Has Treasury Board taken any action? Have you been on the carpet?

• 1200

The Chairman: We have Mr. Alan Ross with us today from Treasury Board. Perhaps Mr. Ross could comment on that question, Mr. Huntington, and then I must turn to Mr. Robinson.

Mr. Alan Ross (Director, Financial Policy Development, Financial Administration Branch, Treasury Board): Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Huntington, as you may be aware we have initiated a process of evaluation since 1973. Through that process of evaluation, in the first year we covered the delegation of authority—the internal check, if you will—and we identified within the department some areas of weakness in that area. Through an implementation plan on their part, although I am no longer with the evaluation, I understand from Mr. McGimpsey, my colleague, that there have been improvements in this area. So we are continuing to monitor the implementation of these things and we are continuing to visit Indian Affairs along with all other departments to evaluate their systems, and particularly to follow up on items that the Auditor General raises.

[Interpretation]

M. McTaggart: Je vais demander à M. Parker de vous répondre, car nous sommes en train de parler des finances particulières aux bandes.

Le président: Monsieur Parker.

M. Parker: Monsieur le président, pour répondre à votre question, nous ne demandons pas aux bandes de suivre un système de comptabilité courant en leur disant: «Tout doit être normalisé». Les systèmes de comptabilité sont conçus pour répondre aux conditions locales, aux besoins des bandes. Si vous avez une bande où il y a un certain système de fabrication, elle aura besoin d'un système de comptabilité industriel. Si vous avez une bande qui gère un programme, un livre de comptabilité à trois colonnes peut très bien faire pour ce genre de programme. Je songe à un programme récréatif ou à quelque chose de simple pour commencer.

Nous avons administré le système McBee, le système One-Rite, dont a parlé M. Leblanc. Nous avons dit qu'en général, il fallait une comptabilité double, mais ce n'est pas obligatoire. Comme je l'ai souligné, les gens de la région peuvent décider du système qui répond le mieux aux besoins d'une bande donnée.

M. Kroeger: Puis-je répondre à l'autre partie de la question de M. Huntington, monsieur le président? Les circulaires mentionnées dans notre réponse écrite sont rédigées en langage très simple. Elles sont assez générales, surtout si on les compare à ce qu'un conseil municipal exigerait des municipalités dans une province. Elles établissent certains principes et normes. Elles font toujours l'objet de discussions, je crois, avec les bandes indiennes et, jusqu'à un certain point, nous pouvons les modifier pour tenir compte des conditions locales. Nous comptons bien que cette discussion nous permettra de nous entendre avec les bandes. Nous avons tout fait pour éviter le jargon technique qui les dérouté.

M. Huntington: Je vous remercie.

Monsieur le président, j'ai demandé plus tôt quelle mesure prenait le Conseil du Trésor concernant les observations de l'Auditeur général ainsi que les renseignements qui sont donnés ici. Le Conseil du Trésor a-t-il pris des mesures? A-t-il été pris à partie?

Le président: Nous avons avec nous aujourd'hui M. Alan Ross du Conseil du Trésor. Il peut peut-être répondre à la question de M. Huntington, après quoi nous passerons à M. Robinson.

M. Alan Ross (directeur, élaboration de la politique, division de l'administration financière, Conseil du Trésor): Merci, monsieur le président.

Vous devez savoir, monsieur Huntington, qu'en 1973, nous avons mis en route un processus d'évaluation. Ce processus d'évaluation, parlons de vérification interne, si vous voulez, nous a permis, la première année, de réexaminer les questions de la délégation d'autorité; nous avons essayé de voir quelles étaient les faiblesses du ministère dans ce domaine. Grâce à un plan ou à l'application de mesures, d'après ce qu'en dit mon collègue M. McGimpsey car je n'appartiens plus à l'équipe qui fait l'évaluation, on a pu apporter des améliorations. Nous continuons de vérifier l'application de ces mesures et de visiter le ministère des Affaires indiennes ainsi que les autres ministères afin d'évaluer leur système, surtout à la suite des observations de l'Auditeur général.

[Texte]

Mr. Huntington: I sense that there is a tolerance of the condition.

Mr. Ross: No, sir, there is not a tolerance. I can assure that we take it very seriously, and that seriousness is communicated to the departments. But in the first pass in 1973 the guide on financial administration had just been published. It was our first cut at evaluation and we did expect that it would take some time—at least a year; we allowed up to a year to implement it. I think they have responded quite adequately and we are quite confident that they will continue to do so.

The Chairman: Thank you, Mr. Ross.

Before I turn to Mr. Robinson, who is our last questioner for this morning, there is one brief follow-up I would like to make myself to this matter.

The Auditor General has been commenting on the financial control practices in the district offices since 1966-67, and you people started your evaluation study in 1973. In your view, why do you suppose the Auditor General has had to keep coming back year after year since 1966 on this same matter? There must be something basically wrong somewhere; otherwise, this would not have been referred to each and every year since 1966.

Mr. Ross: First, remarks were made on the number of changes that have taken place in the decentralization and in the change in the Controller of the Treasury to a different environment. I cannot go back quite that far—I hope I do not look that old—but I have certainly been in contact with the financial community in Indian Affairs since 1973, and there is certainly a commitment to bring all procedures up to a very top level. I think they have described processes which show that that is in hand.

The Chairman: Thank you.

Mr. Robinson, you are our last questioner for this morning.

Mr. Robinson: Thank you, Mr. Chairman.

I was quite interested in Mr. Huntington's line of questioning because it covered a number of the areas with which I am concerned. Frankly, I do not feel that he got adequate answers—however, I suppose that is the best we can hope to get at the moment—particularly with regard to this summary of significant audit observations that Mr. Huntington went through. I think we really, should get a much more comprehensive answer as to what, if anything, they are going to do to clean this up, and not let it go on indefinitely. It is true that this may be a sort of accumulation answer that is given here; it does not point out in specific summaries where there is probably a great deal of accurate work being done. Be that as it may, the over-all picture seems to be that many procedures are not being followed. It just seems to me that there should be a definite commitment. I would like to hear a commitment from somebody that next year we are not going to have the same kind of situation before us as we have today. Can somebody give us that undertaking?

The Chairman: Mr. Kroeger.

• 1205

Mr. Kroeger: No, Mr. Chairman, I cannot. I can give a commitment to the Committee to do our best to try to correct these things, but I think it would be promising something I do not know we could deliver to say now that this will never happen again anywhere.

[Interprétation]

M. Huntington: Je crois dénoter une certaine tolérance vis-à-vis de cette situation.

M. Ross: Il n'y a pas de tolérance. Je puis vous assurer que nous prenons la chose très au sérieux et que nous le faisons savoir au ministère. C'était notre première expérience en 1973; le guide de l'administration financière venait tout juste d'être publié. L'évaluation ne faisait que commencer et nous prévoyions au moins un an avant que les mesures nécessaires ne soient appliquées. Nous pensons que les ministères ont assez bien réagi et qu'ils continueront de le faire.

Le président: Je vous remercie, monsieur Ross.

Avant de passer à M. Robinson, qui doit être le dernier orateur ce matin, je voudrais moi-même avoir quelques précisions concernant un point.

L'Auditeur général parle des méthodes de contrôle financier dans les bureaux de district depuis 1966-1967, mais votre évaluation a commencé seulement en 1973. A votre avis, pourquoi l'Auditeur général a-t-il dû revenir année après année sur ce même sujet depuis 1966? Il doit y avoir une anomalie quelque part, sinon la question ne reviendrait pas tous les ans depuis 1966.

M. Ross: On a parlé tout à l'heure des mesures de centralisation qui ont été prises ainsi que des changements qui se sont produits au niveau du contrôleur du trésor. Je ne puis me souvenir de cette époque dont vous parlez, j'espère que je n'ai pas l'air aussi vieux, mais je suis en communication avec les divisions financières du ministère des Affaires indiennes depuis 1973 et je sais qu'on y travaille à resserrer toutes les procédures afin de les rendre irréprochables. Les représentants du ministère des Affaires indiennes ont pu indiquer, je pense, qu'ils avaient la situation bien en main.

Le président: Je vous remercie.

Monsieur Robinson, vous êtes le dernier orateur pour ce matin.

M. Robinson: Je vous remercie, monsieur le président.

Les questions de M. Huntington m'ont beaucoup intéressé, parce qu'elles rejoignent mes propres préoccupations. Je dois dire que je ne pense pas qu'il ait obtenu des réponses adéquates, quoique je suppose qu'on doit s'en satisfaire pour l'instant. M. Huntington a quand même soulevé bon nombre de points importants qui ont été mis en lumière par la vérification. Il faut certainement des réponses plus complètes pour qu'on sache quelles mesures ont été prises, s'il y en a eu de prises, pour mettre un terme à cette situation. On s'est contenté de donner une réponse générale; on n'a pas parlé des points à l'égard desquels il reste encore probablement beaucoup de travail à faire. En dépit de tout, j'ai l'impression qu'il y a certaines procédures qui ne sont pas encore suivies. J'estime qu'il faudrait une promesse formelle à cet égard. Je voudrais entendre quelqu'un me dire que l'an prochain la même situation ne se reproduira pas. Quelqu'un peut-il prendre cet engagement?

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: Malheureusement, monsieur le président, je ne puis faire cette promesse. Je puis assurer le Comité que nous ferons tout en notre possible pour éviter ce genre de situation, mais je ne puis promettre qu'elle ne se représentera plus jamais nulle part.

[Text]

Mr. Robinson: I am not asking for an absolute commitment. What I am really trying to say is, do we have a time frame within which we can expect that the matter will be pretty well clarified or certainly improved from what it is today?

Mr. Kroeger: I certainly share the hope for improvement. The written response which members of the Committee have does list some new systems we are developing to catch things that go wrong as early as it is possible to do so. We are hoping that the other measures referred to, the increased training, will have their effect.

The operations of the Indian Affairs Program are spread over a very wide area. When you are thinking about district offices with small staffs located in the bush of Northern Saskatchewan or in the more remote parts of British Columbia, it is very difficult to guarantee that that staff are going to be one hundred per cent in their observance of financial procedures next year. We certainly would like them to be, and we will work on bringing them up to a standard, but I hope the Committee for its part will recognize the limitations on an operation of the character of ours.

Mr. Robinson: I think we are appreciative of that but it seems that in the order of priorities, the priority is on providing service but not on providing the bookkeeping and auditing and accounting procedures that are necessary in order to make the delivery service effective. For instance, when you start talking about recovery and follow-up, either there is no time to do it or it does not have a high enough priority to see that it is carried out.

It seems to me that this money in the Estimates right fully belongs to the Indians. It seems to me that they should be involved as much as possible in how it is spent and how it is maintained, looking after the records and assuming some of the responsibilities for it. I really think this is what they want to do, if I can believe what I have heard from Indians who have appeared here before various committees. They want to be involved. They want to do the job, but they need to be helped in order to help themselves.

One of the witnesses said something about a shortage of accounting skills. Is there a shortage of accounting skills within the Indian Affairs Department whereby they are not properly trained themselves in order to train Indians to do this kind of work and to be responsible? After all, it is the Indian's money. Is this so?

Mr. Kroeger: First of all, Mr. Chairman, I fully subscribe—and I think all members of the Department do—to the views expressed just now about the need for Indian involvement in what is happening to these funds, and the need for them to have a full say in it. This is indeed what the transfers of programs are all about.

We do have the same problem as other departments have of recruiting qualified financial staff. In the supplement to his report for 1974-75 the Auditor General referred I think to a quite substantial shortfall that had been identified across the public service for the recruitment of FI's in particular. Perhaps in our Department we have an additional problem. I would not wish to deny that the job of an FI at a regional office in Saskatchewan has some pretty difficult features to it, because he very frequently has to be the bearer of bad news to an Indian band coming to a

[Interpretation]

Mr. Robinson: Je ne demande pas une promesse aussi absolue. Je veux simplement savoir s'il y a un calendrier aux termes duquel nous pouvons nous attendre à ce que la situation actuelle soit améliorée?

Mr. Kroeger: J'espère qu'elle pourra s'améliorer. La réponse écrite qui a été fournie aux membres du Comité donne la liste des nouveaux systèmes que nous instaurons pour détecter ce genre de choses le plus tôt possible. Nous comptons bien que les autres mesures que nous prenons, aux titres de la formation, par exemple, auront des effets.

Le programme des Affaires indiennes couvre un large secteur. Il est impossible de garantir hors de tout doute que le personnel des bureaux de districts, qui peut se trouver dans le nord de la Saskatchewan ou dans les régions éloignées de la Colombie-Britannique, s'en tiendra strictement aux procédures financières, l'an prochain. Nous comptons bien qu'il le fera et nous travaillons en ce sens, mais nous espérons aussi que le Comité comprend les limites de ce que nous essayons de faire.

Mr. Robinson: Nous comprenons, mais nous croyons déceler que, dans l'ordre des priorités établies, la phase est sur la prestation des services et non pas sur les procédures comptables, les procédures de vérification qui sont nécessaires pour assurer la prestation efficace de ces services. Lorsque vous parlez, par exemple, de redressements ou de suites à donner, vous devez fixer un délai ou admettre que la chose n'est pas suffisamment importante pour être réalisée.

Il me semble également que les crédits indiqués dans le budget appartiennent aux Indiens. Ces derniers doivent avoir leur mot à dire sur la façon de les dépenser et sur la façon de les administrer, et doivent pouvoir tenir les comptes et assumer les responsabilités. Ils tiennent à être impliqués dans le processus s'il faut croire leur témoignage devant les divers comités de la Chambre. Ils sont prêts à faire le travail, mais il faut les aider à s'aider eux-mêmes.

Un des témoins de ce matin a parlé d'un manque de comptables. Y a-t-il un tel manque de comptables y a-t-il un tel manque de comptables à l'intérieur du ministère des Affaires indiennes qu'il soit impossible de former les Indiens à faire ce genre de travail et à devenir responsables? Le ministère des Affaires indiennes n'a-t-il pas les compétences nécessaires? Après tout, il s'agit de l'argent des Indiens.

Mr. Kroeger: Je dois dire, monsieur le président, que je suis parfaitement d'accord, au même titre que tous ceux qui travaillent au ministère des Affaires indiennes, avec l'honorable député lorsqu'il dit que les Indiens doivent être impliqués et doivent avoir leur mot à dire sur la façon dont ces fonds sont dépensés. C'est l'idée même des transferts de programmes.

Comme tous les autres ministères, cependant, nous avons du mal à recruter le personnel compétent nécessaire. Dans le supplément à son rapport de 1974-1975, l'Auditeur général parle d'une grave pénurie d'agents financiers au sein de la fonction publique. Nous avons un autre problème au sein du ministère. Il faut bien dire que le travail d'agents financiers dans un bureau régional de la Saskatchewan n'a rien d'attrayant. Souvent, il faut communiquer des mauvaises nouvelles aux représentants des bandes indiennes qui se présentent au bureau régional. Les con-

[Texte]

regional office. There is extensive personal contact. Some people respond very well to this challenge. Other people find it more difficult to do so. With the shortage of FIs in the government, a qualified officer has other alternatives which are a little less wearing on him.

So, in that sense, yes, we do have some problems in recruiting qualified staff. This is one reason why we provide assistance to Indian bands: so that they can get financial advice and financial guidance from other sources besides ourselves.

• 1210

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: But are any Indians being trained at the present time to take over the duties of FIs in the Department of Indian Affairs?

Mr. Kroeger: Within the department or on behalf of the bands?

Mr. Robinson: Both.

Mr. Kroeger: I think the answer to both questions is, yes.

Mr. Robinson: Is there any time frame within which they can be involved to the point where they can assume the responsibility for the spending of the funds?

The Chairman: Mr. Mackie.

Mr. Mackie: Mr. Chairman, the answer is, of course, that as soon as they are qualified through the training process, they are brought into the program either as our staff or on band staff. So it is something that is going on all the time. It is not a question of a deadline.

Our target, clearly, is to develop the capacity of Indian people to manage their own funds, manage their own programs. That, of course, ranges all the way back to the basic education they are getting, how many of them are prepared and able to go on to postsecondary education, how many are then likely to go into this field. We have had considerably more success with people going into education than into business management or accounting fields.

Mr. Robinson: How many do you have at the present time that are in business management or accounting?

Mr. Mackie: I am sorry, we would have to look that up.

Mr. Robinson: I think this is something you should take a look at, find out how many people you have. This is a chronic problem not only in the Department of Indian Affairs, but in many other departments. Surely, when you are dealing with the Indians themselves, they would be most interested, I am sure, in managing and handling their own affairs, and this would certainly give them some incentive. I would like to know that there is some intent in the Indian Affairs Department to get the Indians involved in this kind of training. Let us help them to get channelled into the areas where we really need them most.

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: Mr. Chairman, it may be a source of some reassurance to the Committee if I cite only one example from a couple of tables we provided on the degree of capacity that exists even now with some Indian bands for the management of very large sums of money and very large projects. There are two successive tables. Under "Indian and Eskimo Affairs Top Ten Bands Who Administered the Largest Amounts of Trust Funds"—now, these are their own moneys, these are funds that they had raised for themselves—in 1973-74, the Musqueam Band is listed as administering over \$4 million.

[Interprétation]

tacts personnels sont nombreux. Il y a des gens qui peuvent relever le défi, mais il y en a d'autres qui le peuvent difficilement. Avec la pénurie d'agents financiers qui sévit au sein du gouvernement, un agent compétent n'a pas de mal à se trouver un travail moins exigeant.

D'une certaine façon, nous avons en effet des problèmes à recruter du personnel compétent. C'est l'une des raisons pour laquelle nous aidons les bandes indiennes: elles peuvent ainsi obtenir une orientation et des conseils financiers d'autres sources que la nôtre.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Mais est-ce que l'on forme présentement des autochtones qui pourront relever les agents financiers au ministère des Affaires indiennes?

M. Kroeger: Au sein du ministère ou au nom des bandes?

M. Robinson: Les deux.

M. Kroeger: La réponse est affirmative dans les deux cas.

M. Robinson: Un délai est-il prévu avant qu'ils puissent assumer la responsabilité de dépenser les fonds?

Le président: Monsieur Mackie.

M. Mackie: Monsieur le président, dès qu'ils sont compétents suite à la formation, ils sont intégrés au programme pour le compte du ministère ou de la bande. Il s'agit donc d'un processus continu. Aucun délai n'est fixé.

Nous avons évidemment pour objectif de mener les peuples autochtones à gérer leurs propres fonds et leurs propres programmes. Tout dépend évidemment de leur instruction fondamentale, et il faut déterminer combien ils sont prêts et capables de suivre les cours du niveau postsecondaire, et combien se dirigeront vraisemblablement dans ce domaine. Il y en a beaucoup plus qui se dirigent vers l'enseignement que vers la gestion commerciale ou la comptabilité.

M. Robinson: Combien suivent présentement des cours de gestion commerciale ou de comptabilité.

M. Mackie: Je devrai vérifier ce renseignement.

M. Robinson: Il faudrait savoir exactement combien sont dans ce domaine. Il s'agit là d'un problème chronique et non pas seulement au ministère des Affaires indiennes, mais dans bien d'autres ministères. Je suis persuadé que la plupart des autochtones s'intéressent beaucoup à la gestion de leurs propres affaires, et cela les encouragerait. J'aimerais que le ministère des Affaires indiennes songe à faire participer les autochtones à ce genre de formation. Aidons-les à se diriger dans les domaines où ils sont le plus nécessaires.

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: Monsieur le président, je pourrais peut-être rassurer le Comité en citant un exemple tiré de quelques tableaux indiquant le niveau de possibilités actuelles de certaines bandes indiennes relativement à la gestion de sommes d'argent et de projets importants. Il y a deux tableaux successifs. Le tableau intitulé «Les dix bandes qui ont administré les sommes les plus considérables de fonds de bandes» fait état des fonds accumulés par les bandes elles-mêmes, et en 1973-74, la bande Musqueam a administré plus de 4 millions.

[Text]

Mr. Robinson: How many Indians in the Musqueam Band?

Mr. Kroeger: Less than 1,000, I suppose. I would have to guess. I do not know. But the point is that that \$4 million was used for a very large housing project in British Columbia.

Other bands such as the Sarcees in Alberta have undertaken comparable projects which really have involved the assumption of major responsibilities, and I think our experience generally is they have handled it very well.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Yes. Just one last comment, Mr. Chairman. Would it be fair to say that the Indians really are not the ones who are responsible for not following the procedures and carrying out the proper directives and departmental policy in this area, but rather it is the people who are in the Department of Indian Affairs?

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: I do not think I could accept that, Mr. Chairman. I think it has been our experience that while many of the transfers of programs demands have worked out well enough, there have also been a number of cases where the band ran into a substantial deficit, had problems of managing the funds, had problems of finding the manpower resources to handle the programs that they have been given with the consequence that we either had to revert to a system of joint management where our people went in and worked with them, or in some case, there has actually had to be a temporary withdrawal of management from the bands. In all cases, we would hope such withdrawals or such periods of joint management would be temporary. Once situations are corrected, trained staff have been found and so forth, the program goes back to the band; but I do not think one could accurately say that there have not been some growing pains in this process.

The Chairman: Mr. Robinson.

• 1215

Mr. Robinson: Just a point to the Auditor General's representative. Is the Auditor General satisfied that adequate attempts are being made to rectify the problems that have been presented to us in this report and, secondly, does the Auditor General have any control at all over the accounting procedures of the Indian bands through the Department of Indian Affairs?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Perhaps, Mr. Chairman, I can answer both questions by saying that during the current year we have performed a financial management control study on the Department and it will be reported in our report which will be published this fall. In that study we looked at the root causes of these problems and we will be making recommendations for longer-term remedies to these problems. I do not know whether the member would like me to go further than that at the moment.

Mr. Robinson: I would like you to say whatever you have to say. Do not leave us in midair. If there is something else, we have a couple of minutes and we could hear from you.

[Interpretation]

M. Robinson: Combien d'autochtones cette bande compte-t-elle?

M. Kroeger: Moins de 1,000, j'imagine. Mais je ne suis pas certain. Cependant, ces 4 millions ont servi à un projet de logements très important en Colombie-Britannique.

D'autres bandes, telle la bande Sarcee en Alberta, ont entrepris des projets comparables dans le cadre desquels elles ont dû prendre des responsabilités majeures, et l'expérience démontre en général qu'elles se sont très bien tirées d'affaires.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Oui. Une dernière observation, monsieur le président. Serait-il juste de dire que ce ne sont pas les autochtones qui ne suivent pas les modalités et qui n'appliquent pas les directives et les politiques ministérielles adéquates dans ce domaine, mais plutôt que c'est le personnel du ministère des Affaires indiennes qui en est responsable?

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: Je ne suis pas d'accord, monsieur le président. Bien que de nombreuses demandes de transfert de programmes se soient avérées efficaces, il y a également eu des cas où la bande a fait face à des déficits considérables, où elle a eu des problèmes de gestion des fonds, où elle a eu de la difficulté à trouver la main-d'œuvre capable de faire fonctionner les programmes qu'on lui avait confiés, et par conséquent il a fallu revenir à un système de gestion mixte alors que notre personnel est allé travailler avec les bandes, et même dans certains cas on a retiré temporairement la gestion des bandes. Dans tous les cas, nous espérons que de tels retraits ou de telles périodes de gestion mixte ne sont que temporaires. Dès que la situation est rectifiée, que l'on a trouvé du personnel compétent et ainsi de suite, la bande est de nouveau chargée de l'administration du programme; mais on ne peut dire que ce processus a été facile.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: J'aimerais faire une observation au représentant de l'Auditeur général. L'Auditeur général est-il d'avis qu'on a fait des efforts suffisants afin de remédier aux problèmes, l'Auditeur général exerce-t-il un contrôle quelconque sur les méthodes de comptabilité des bandes indiennes par l'entremise du ministère des Affaires indiennes?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, je pourrais peut-être répondre aux deux questions en disant que pendant l'année courante nous avons effectué une étude de la gestion et du contrôle financier du ministère dont il sera question dans le rapport qui sera publié cet automne. Dans le cadre de cette étude nous avons examiné la cause de ces problèmes et nous ferons des recommandations afin d'y remédier à long terme. Voulez-vous que je vous fournisse plus de détails à ce sujet?

M. Robinson: J'aimerais que vous disiez tout ce que vous avez à dire. Ne nous laissez pas dans le brouillard. S'il y a autre chose, nous avons quelques minutes pour vous entendre.

[Texte]

Mr. Chatelain: Okay. Then perhaps I could ask one of my colleagues to comment further on the questions raised by the member. I wonder if Mr. Kuhn would like to comment.

The Chairman: Mr. Kuhn.

Mr. Bill H. Kuhn (Director General, Audit Operations): Yes. We struggled with this question, and we perhaps had anticipated a question like this. We have tried to attempt to measure the progress made. In all honesty I think we would have to say with respect to improvements that we were unable to measure any significant improvement up to this point in time. There are reasons for this. There were many changes and there have been consolidations, and so on, that have made it very complicated, but we have come to the conclusion that we cannot really see any measurable improvement.

Mr. Robinson: Do you think the Department is really trying?

Mr. Kuhn: I think they are trying, yes.

Mr. Robinson: That is some hope, at least. Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Darling: Mr. Chairman, on a point of information. What is the budget for the Department in 1974-75 and 1975-76?

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: The budget for what, please? The Indian Affairs program only or the entire Department?

Mr. Darling: No, the total budget for Indian Affairs.

Mr. Kroeger: For the total Department, and you realize the total Department covers the National Parks, the Northern Program, the Territorial ...

Mr. Darling: Indian Affairs, then.

Mr. Kroeger: Indian Affairs only, about half a billion dollars in 1976-77.

Mr. Huntington: Could we have the population, the number of Indians looked after by that half billion dollars?

Mr. Kroeger: Two hundred and eighty thousand status Indians.

Mr. Huntington: Two hundred and eighty thousand, half a billion dollars.

Mr. Darling: Is that 1975-76 or 1974-75?

Mr. Kroeger: No, 1976-77.

Mr. Darling: Oh, 1976-77. I meant that, yes.

The Chairman: All right, gentlemen. At this point and on your behalf I would like to thank Mr. Kroeger, The Deputy Minister, and his officials, as well as Mr. Chatelain and his officials, for being with us this morning. I would remind you that our next meeting will be on Thursday, June 10, 1976, with representatives from the Department of Energy, Mines and Resources, Energy Supplies Allocation Board and National Energy Board concerning Paragraph 7.1, Overspending in one appropriation charged to another, Paragraph 9.3, Imported oil and petroleum products compensation program, financial management and control study report, pages 171 to 178 of the supplement to the Auditor General's report.

[Interprétation]

M. Chatelain: Très bien. Je pourrais peut-être demander à l'un de mes collègues de faire d'autres commentaires sur les questions qu'a soulevées le député. M. Kuhn voudra peut-être dire quelque chose à ce sujet.

Le président: Monsieur Kuhn.

M. Bill H. Kuhn (Directeur général, Opérations de vérification): En effet, nous avons examiné ce point, et nous avons peut-être même anticipé une question telle que la vôtre. Nous avons tenté d'évaluer les progrès réalisés. Honnêtement, je dois dire que nous n'avons relevé aucune amélioration appréciable jusqu'à présent. Cela s'explique pour de nombreuses raisons. Beaucoup de modifications ont été apportées, il y a eu des fusionnements, et ainsi de suite, qui ont compliqué les choses, mais, somme toute, nous ne pouvons voir d'amélioration appréciable.

M. Robinson: Croyez-vous que le ministère déploie des efforts suffisants?

M. Kuhn: Je crois que oui.

M. Robinson: Il y a donc au moins de l'espoir. Merci, monsieur le président.

M. Darling: Monsieur le président, j'aimerais avoir un renseignement. Quel est le budget du ministère pour 1974-1975 et 1975-1976?

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: Voulez-vous parler du budget des Affaires indiennes, ou alors de tout le ministère?

M. Darling: Je veux parler du budget global des Affaires indiennes.

M. Kroeger: Vous vous rendez compte sans doute que le budget global du ministère comprend les Parcs nationaux, le programme du Nord, les Territoires ...

M. Darling: Les Affaires indiennes, alors.

M. Kroeger: Le budget des Affaires indiennes pour l'année 1976-1977 se chiffre à environ un demi-milliard de dollars.

M. Huntington: De combien d'autochtones s'occupe-t-on grâce à ce demi-milliard de dollars?

M. Kroeger: Deux cent quatre-vingt mille Indiens conventionnés.

M. Huntington: Deux cent quatre-vingt mille, un demi-milliard de dollars.

M. Darling: Voulez-vous parler de 1975-1976 ou de 1974-1975?

M. Kroeger: Je veux parler de 1976-1977.

M. Darling: C'est bien cela, donc.

Le président: Très bien, messieurs. En votre nom, j'aimerais maintenant remercier M. Kroeger, le sous-ministre, et ses fonctionnaires ainsi que M. Chatelain et ses fonctionnaires d'avoir bien voulu comparaître devant nous ce matin. J'aimerais vous rappeler que notre prochaine réunion aura lieu le jeudi 10 juin 1976, alors que nous entendrons les représentants du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, Office de répartition des approvisionnements d'énergie et Office national de l'énergie au sujet du paragraphe 7.1, Dépenses en excédent d'un crédit imputées à un autre crédit, et du paragraphe 9.3, Programme d'indemnités visant les importations de pétrole et de produits pétroliers. Nous examinerons également le rapport de l'étude de la gestion et du contrôle financiers aux pages 249 à 256 du supplément au rapport annuel de l'Auditeur général du Canada.

La séance est levée.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. Rhéal Chatelain, Deputy Auditor General;

Mr. Bill H. Kuhn, Director General, Audit Operations;

Mr. Kenneth J. G. Young, Audit Manager.

From the Treasury Board Secretariat:

Mr. Alan Ross, Director, Financial Policy Development,
Financial Administration Branch.

Department of Indian Affairs and Northern Development:

Mr. A. Kroeger, Deputy Minister;

Mr. P. C. Mackie, Assistant Deputy Minister, Indian and
Eskimo Affairs Program;

Mr. E. F. McTaggart, Director, Departmental Financial
and Management Services Branch;

Mr. E. T. Parker, Director, Financial and Management
Branch, Indian and Eskimo Affairs Programs.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. Rhéal Chatelain, sous-auditeur général

M. Bill H. Kuhn, directeur général, Travaux de
vérification;

M. Kenneth J. G. Young, Directeur de la vérification.

Du Secrétariat du conseil du Trésor:

M. Alan Ross, directeur, élaboration de la politique, Divi-
sion de l'administration financière.

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien

M. A. Kroeger, sous-ministre;

M. P. C. Mackie, sous-ministre adjoint, Affaires indien-
nes et esquimaudes;

M. E. F. McTaggart, directeur, Direction des services
financiers et de gestion du ministère;

M. E. T. Parker, directeur, Direction, finances et gestion,
programme des affaires indiennes et esquimaudes.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 67

Thursday, June 10, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 67

Le jeudi 10 juin 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session
Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la
trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver-
Quadra*)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 10, 1976
(81)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:07 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Darling, Francis, Huntington, Joyal, Leblanc (*Laurier*) and Martin.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. Rhéal Chatelein, Deputy Auditor General; Mr. John R. Douglas, Assistant Auditor General; Mr. Tom Gregory, Partner, Winspear, Higgins, Stevenson & Co. (*Ottawa Office*)—Member of Executive Interchange. *From the Department of Energy, Mines and Resources:* Dr. Charles H. Smith, Senior Assistant Deputy Minister; Mr. Dal Browne, Director, Financial Services; Dr. Pierre Bourgault, Assistant Deputy Minister, Planning and Evaluation; Mr. Richard P. St. John, Assistant Deputy Minister, Administration. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation. *From Energy Supplies Allocation Board:* Mr. N. J. Stewart, Chairman; Mr. W. D. Archbold, Vice-Chairman; Mr. C. Drabble, Board Member. *From the National Energy Board:* Mr. B. H. Whittle, Director, Administration.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman called the following items from the Auditor General's Report 1975:

Paragraph 7.1 Overspending in one appropriation charged to another.

Paragraph 9.3 Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program.

From the Supplement to the Auditor General's Report 1975:

Financial Management and Control Study—pages 171-178 of the Supplement.

The witnesses made statements and were questioned thereon.

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

From Mr. J. L. Fry, Deputy Minister of Services—Letter and attached answers to questions raised by Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*) and Mr. Joyal at the Public Accounts meeting on May 11, 1976 (*Issue No. 58*). (See APPENDIX "VVVV").

Response from Energy Supplies Allocation Board to questions raised by the Standing Committee on Public Accounts (See Appendix "JJJJ", *Issue No. 60*, May 18, 1976) under Paragraph 7.1 and Paragraph 9.3 of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1975. (See APPENDIX "WWWW").

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 10 JUIN 1976
(81)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 07, sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (président).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Darling, Francis, Huntington, Joyal, Leblanc (*Laurier*) et Martin.

Témoins: Du Bureau de l'Auditeur général: M. Rhéal Chatelein, sous-auditeur général; M. John R. Douglas, auditeur général adjoint; M. Tom Gregory, associé, Winspear, Higgins, Stevenson & Co. (Bureau d'Ottawa)—Membres du Programme de permutation des cadres. Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources: Dr Charles H. Smith, premier sous-ministre adjoint; M. Dal Browne, directeur, Services financiers; Dr Pierre Bourgault, sous-ministre adjoint, Planification et évaluation; M. Richard P. St. John, sous-ministre adjoint, Administration. Du Secrétariat du Conseil du Trésor: M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière. De l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie: M. N. J. Stewart, président; M. W. D. Archbold, vice-président; M. C. Drabble, membre de la Commission. De l'Office national de l'Énergie: M. B. H. Whittle, directeur, Administration.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le Rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le président met en délibération les postes suivants du rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Paragraphe 7.1 Dépenses en excédent d'un crédit imputées à un autre crédit.

Paragraphe 9.3 Programme d'indemnités visant les importations de pétrole et de produits pétroliers.

Du supplément au rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Étude de la gestion et du contrôle financiers—pages 171-178 du Supplément.

Les témoins font des déclarations et sont interrogés par la suite.

Conformément à une motion adoptée lors de la séance du 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints au procès-verbal et témoignages de ce jour:

De M. J. L. Fry, sous-ministre des services—Lettre et réponses jointes aux questions posées par M. Clarke (*Vancouver Quadra*) et Joyal à la séance du Comité des comptes publics du 11 mai 1976 (*Fascicule n° 58*). (Voir appendice «VVVV»).

Réponse de l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie aux questions posées par le Comité permanent des comptes publics (Voir appendice «JJJJ», *Fascicule n° 60*, le 18 mai 1976) sous le paragraphe 7.1 et paragraphe 9.3 du rapport de l'Auditeur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1975. (Voir appendice «WWWW»).

From the Department of Energy, Mines and Resources in response to question 3, (*Appendix "JJJJ", Issue No. 60, May 18, 1976*)—Financial Management and Control Study—Observations, Recommendations and Departmental Comments as at May 1975 and Current Status of Departmental Action as at 4 February 1976. (*See APPENDIX "XXXX"*).

Questioning was resumed.

At 12:32 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, en réponse à la question 3, (*Appendice «JJJJ», Fascicule n° 60, le 18 mai 1976*)—Étude de la gestion et du contrôle financiers—Observations, recommandations et commentaires du Ministère en date du mois de mai 1975 et situation actuelle des mesures prises par le Ministère en date du 4 février 1976). (*Voir appendice «XXXX»*).

L'interrogation se poursuit.

A 12 h 32, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Thursday, June 10, 1976.

[Texte]

The Chairman: Gentlemen, will you please come to order. Our quorum is 11. However, in our organization meeting the Committee authorized the Chairman to hold meetings to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present so long as there be at least four members present and both government and opposition are present. We now qualify.

At our meeting today the items concern the Department of Energy, Mines and Resources, the Energy Supplies Allocation Board and the National Energy Board.

The first two items I intend to call are paragraph 7.1, Overspending in one appropriation charged to another, followed by paragraph 9.3, Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program.

Then we will change our format and bring in the officials responsible for the Financial Management and Control Study reports, pages 171 to 178 of the Supplement to the Auditor General's Report.

In order to proceed with our work I am going to suggest that we take a five-minute question and answer period for each member this morning. It is rather a new format, but I hope when I say it is your last question, gentlemen, you will understand. It is in an effort to get through with the workload that has been laid out for us today.

At the same time, I know on your behalf you would want me to express our sympathy to Mr. Bennett on his recent loss of his mother, which is one of those things that happen. We share your grief, Mr. Bennett.

I will now ask the Deputy Auditor General, Mr. Rhéal Chatelain, and the Senior Assistant Deputy Minister of Energy, Mines and Resources, and then Mr. Stewart, to introduce themselves and their associates before we call for statements.

Firstly, Mr. Chatelain.

Mr. Rhéal Chatelain (Deputy Auditor General): Thank you Mr. Chairman. Representing the Audit Office with me today are Mr. John R. Douglas, Assistant Auditor General; Mr. W. A. Bradshaw, also Assistant Auditor General and, under executive interchange, on loan to our office; and Mr. Tom Gregory, a partner of Winspear, Higgins, Stevenson & Co. in their Ottawa office, who worked on the Financial Management and Control Study in the Department of Energy, Mines and Resources.

Thank you Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain. Next, Mr. Stewart.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le jeudi 10 juin 1976

[Interprétation]

Le président: Messieurs, à l'ordre, s'il vous plaît. Le quorum est de 11. Cependant, lors de notre réunion d'organisation, le Comité a autorisé le président à tenir des réunions et à recevoir et faire imprimer les témoignages en l'absence de quorum si au moins quatre membres sont présents et si le gouvernement et l'Opposition seront représentés. Nous sommes donc en nombre suffisant pour commencer.

Lors de notre réunion d'aujourd'hui, nous allons traiter du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, de l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie et de l'Office national de l'énergie.

Les deux premières questions dont nous allons discuter sont le paragraphe 7.1, Dépenses en excédent d'un crédit imputées à un autre crédit, et le paragraphe 9.3, Programme d'indemnités visant les importations de pétrole et de produits pétroliers.

Nous allons ensuite modifier la procédure pour entendre les officiers responsables de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers, et nous examinerons les pages 249 à 262 du Supplément au Rapport annuel de l'Auditeur général.

Je vous suggère que chaque membre ait cinq minutes pour poser ses questions ce matin. Cette procédure est assez nouvelle, mais j'espère que vous allez comprendre, messieurs, quand je vous dirai que vous posez votre dernière question. Nous allons procéder ainsi afin de pouvoir terminer tout le travail que nous devrions accomplir aujourd'hui.

En votre nom je voudrais également exprimer nos condoléances à M. Bennett, à l'occasion du décès de sa mère. Nous partageons votre peine, monsieur Bennett.

Je vais maintenant, avant que nous entendions les déclarations, demander au sous-auditeur général, M. Rhéal Chatelain, au premier sous-ministre adjoint du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources, et à M. Stewart de se présenter et de présenter leurs collègues.

Tout d'abord, M. Chatelain a la parole.

M. Rhéal Chatelain (sous-auditeur général): Merci, monsieur le président. Ceux qui m'accompagnent aujourd'hui comme représentants du Bureau de l'Auditeur général sont M. John R. Douglas, adjoint de l'auditeur général; M. W. A. Bradshaw, qui est également adjoint de l'auditeur général et qui a été prêté à notre bureau en vertu du programme permutation des cadres; et M. Tom Gregory, un associé de Winspear, Higgins, Stevenson & Co., qui représente le bureau de la firme ici à Ottawa et qui a participé à l'étude de la gestion et du contrôle financiers au sein du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Chatelain. M. Stewart a la parole.

[Text]

Mr. N. J. Stewart (Chairman, Energy Supplies Allocation Board): Mr. Chairman, I have with me this morning Mr. W. D. Archbold, who is the Vice-Chairman of the Board; Mr. Cooper Drabble, who is a member of the Board and to whom the Oil Import Compensation Program staff report; and Mr. Howard Armstrong, who is the Comptroller of the Board.

The Chairman: Thank you, Mr. Stewart. Dr. Smith.

Dr. Charles H. Smith (Senior Assistant Deputy Minister, Department of Energy, Mines and Resources: Mr. Chairman, I have with me Dr. Pierre Bourgault, who is the Assistant Deputy Minister for Planning and Evaluation; Mr. Richard St. John, who is the Assistant Deputy Minister for Administration; and Mr. Dal Browne, who is the senior financial officer in the Department.

The Chairman: Thank you, Dr. Smith.

Now I will call paragraph 7.1—Overspending in one appropriation charged to another.

We will first have a statement from the Deputy Auditor General and then a statement from Mr. Stewart. Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, this paragraph calls attention to a case noted during our examination whereby amounts appropriated for the use of the Energy Supplies Allocation Board were used for operation of the National Energy Board.

Section 61.1 (c) of the Financial Administration Act requires the Auditor General to report to the House of Commons every case where he has observed that an appropriation was applied to a purpose not authorized by Parliament. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Stewart, do you have a statement to give to the Committee before we open it for questions?

Mr. Stewart: Yes, Mr. Chairman. I have a statement, which is very short and which was sent to the Clerk of this Committee by a letter dated May 31, 1976, in both the French and the English languages. I hope copies of this have been distributed to your Committee.

The Chairman: They have all been distributed? Fine. Thank you, Mr. Stewart. We will now open the meeting for questions on paragraph 7.1. My first questioner is Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, is it my understanding that we are restricting ourselves to five minutes in these rounds?

The Chairman: Yes, Mr. Martin.

Mr. Martin: My question is, through you, Mr. Chairman, to Mr. Stewart. Would this be a normal sort of thing that you would anticipate happening, whereby one agency of government makes a transfer, in effect, of an expenditure through the books of another agency, without the need of going back to Treasury Board for additional appropriations?

Mr. Stewart: No, sir. We considered this quite unusual. That is why I said as I did in my statement, sir, that, after some consideration by ESAB officials, we indicated to the Assistant Secretary of the National Energy Board that we had no objection to the transfer of funds provided that it could be accomplished legally and within the applicable rules. That is why I said that in the statement, sir.

[Interpretation]

M. N. J. Stewart (président, Office de répartition des approvisionnements d'énergie): Monsieur le président, je suis accompagné aujourd'hui de M. W. D. Archbold, qui est vice-président de l'Office; de M. Cooper Drabble, membre de l'Office, à qui le personnel du programme d'indemnisation visant les importations de pétrole font rapport; et de M. Howard Armstrong, le contrôleur de l'Office.

Le président: Merci, monsieur Stewart. M. Smith a la parole.

M. Charles H. Smith (premier sous-ministre adjoint, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources): Monsieur le président, je suis accompagné de M. Pierre Bourgault, sous-ministre adjoint responsable de la planification et de l'évaluation; de M. Richard St. John, sous-ministre adjoint responsable de l'administration; et M. Dal Browne, conseiller financier supérieur du Ministère.

Le président: Merci, monsieur Smith.

Je mets maintenant en délibération le paragraphe 7.1, Dépenses en excédent d'un crédit imputées à un autre crédit.

Nous entendrons d'abord une déclaration du sous-auditeur général, qui sera suivie d'une déclaration de M. Stewart. Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, ce paragraphe souligne le fait que pendant notre vérification nous avons découvert que certains montants votés pour les activités de l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie ont été utilisés par l'Office national de l'énergie.

L'article 61.1(c) de la Loi sur l'administration financière exige que l'auditeur général fasse connaître à la Chambre des communes chaque cas où il a remarqué qu'un crédit budgétaire a été affecté à une fin non autorisée par le Parlement. Merci, monsieur le président.

Le président: Merci. Monsieur Stewart, voulez-vous faire une déclaration avant que les membres vous posent leurs questions?

M. Stewart: Oui, monsieur le président. J'ai une très brève déclaration, qui a été envoyée au greffier de ce Comité sous forme d'une lettre en date du 31 mai 1976, textes anglais et français. J'espère que l'on a distribué des exemplaires de la lettre aux membres du Comité.

Le président: A-t-on distribué les exemplaires? D'accord. Merci, monsieur Stewart. Commençons donc les questions portant sur le paragraphe 7.1. M. Martin est le premier à prendre la parole.

M. Martin: Monsieur le président, je crois comprendre que nous nous limitons à 5 minutes pour nos questions?

Le président: Oui, monsieur Martin.

M. Martin: Ma question s'adresse à M. Stewart, monsieur le président. S'agit-il d'une procédure normale que vous anticipez, à savoir qu'un organisme gouvernemental transfère une dépense à l'état financier d'un autre organisme, sans être obligé de demander l'approbation du Conseil du Trésor?

M. Stewart: Non, monsieur. A notre avis cette procédure était très inhabituelle. Voilà pourquoi j'ai dit dans ma déclaration, monsieur, que les officiers de l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie ayant étudié la question, nous avons ensuite signalé au secrétaire adjoint de l'Office national de l'énergie que nous n'avions aucune objection à ce que les fonds soient transférés, pourvu que

[Texte]

Mr. Martin: Are we also questioning the National Energy Board at the same time, through you, Mr. Chairman?

The Chairman: Yes.

Mr. Martin: Could I have the version from the National Energy Board on this particular transaction, just to assist the discussion?

The Chairman: Mr. Whittle.

Mr. B. H. Whittle (Assistant Secretary, National Energy Board): Mr. Chairman, my name is Brian Whittle. I am the Assistant Secretary of the National Energy Board. At the moment I am the Acting Secretary of the Board.

• 1115

Mr. Chairman, I would like first of all to apologize for not having Board members here. They are tied up on the Mackenzie Valley hearings and a hearing on Quebec Hydro at the present time. Mr. Chairman, in October of 1974 we were forecasting a surplus. However, at that point in time in mid-November, the Board commenced what was known as the Supply and Deliverability Hearing on Natural Gas. That hearing ran right through until March of the following year and it consumed 38 hearing days in Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto, Ottawa and Quebec City. At the time that we received the call for supplementary estimates we were still of the opinion that we could get through the fiscal year without more funds. However, as the hearing went on and the bills came in—in connection with a hearing we have translators on the road and court reporters as well as the panel and the staff—we found ourselves in a deficit position. We also knew at that time, because National Energy Board as a matter of administrative convenience were also administering the funds for ESAB, that ESAB were going to lapse certain funds, and it was our intention, after agreement with ESAB, to use those funds in connection with certain expenditures that we had committed and free up money for the payment of these bills that were coming in on the Gas Supply Demand Hearing.

Mr. Chairman, at the time that decision was made we were into March and the time had passed when we should have gone forward with a submission to Treasury Board seeking additional funds. I might say that at that time the action had been taken to transfer the funds. This was the situation we found ourselves in, that we had taken the action and we had not gone forward to Treasury Board with the submission.

The Chairman: Mr. Martin.

Mr. Martin: Thank you, Mr. Chairman. It is a very straightforward answer.

I wonder whether we might have a brief comment from a representative of the Treasury Board, not so much in connection with this particular transaction as with the concern that I think members of this Committee would have that that kind of thing could actually take place without having come to the attention of the Treasury Board at the time.

[Interprétation]

le transfert soit accompli de façon légale et selon les règlements de la procédure. C'est ce que je dis dans ma déclaration, monsieur.

M. Martin: Pouvons-nous également poser des questions aux représentants de l'Office national de l'énergie, monsieur le président?

Le président: Oui.

M. Martin: L'Office national de l'énergie peut-il nous aider en nous donnant sa version de cette opération?

Le président: Monsieur Whittle.

M. B. H. Whittle (secrétaire adjoint, Office national de l'énergie): Monsieur le président, je m'appelle Brian Whittle. Je suis le secrétaire adjoint de l'Office national de l'énergie. Je suis actuellement le secrétaire suppléant de l'Office.

Monsieur le président, j'aimerais tout d'abord vous offrir des excuses car il n'y a pas d'autres membres de l'Office présents aujourd'hui. Ils sont tous occupés avec les audiences sur la vallée du Mackenzie et l'audience sur l'Hydro-Québec. Monsieur le président, en octobre 1974, nous prévoyions un excédent. Toutefois, à la mi-novembre, l'Office a commencé ce que l'on a appelé les audiences sur la disponibilité et la livrabilité du gaz naturel. Ceci s'est poursuivi jusqu'au mois de mars de l'année suivante et a représenté 38 journées entre Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto, Ottawa et Québec. Lorsque l'on nous a parlé de budget supplémentaire, nous avions encore l'impression que nous pourrions terminer l'année financière sans fonds additionnels. Toutefois, au fur et à mesure que se prolongeaient les audiences et que les factures renaissent—pour une audience, il nous faut des interprètes et des sténographes en plus des animateurs de séance et du personnel de soutien—nous avons constaté que nous étions en déficit. Comme l'Office national de l'énergie gère réellement les fonds de l'Office de répartitions des approvisionnements d'énergie, car c'est plus pratique du point de vue administratif, nous savions aussi alors que ce dernier office se proposait d'annuler certains fonds. Nous avions l'intention, avec son accord, de les utiliser pour régler certaines dépenses et payer les factures touchant les audiences sur l'offre et la demande en gaz.

Monsieur le président, nous avons pris cette décision au mois de mars et il était trop tard pour que nous puissions essayer d'obtenir du Conseil du trésor des fonds supplémentaires. On peut donc dire qu'à cette époque on avait entrepris de transférer les fonds. C'est la situation dans laquelle nous nous sommes trouvés, nous avons pris les mesures nécessaires mais n'avons pas fait de nouvelles demandes au Conseil du trésor.

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: Merci, monsieur le président. Voilà une réponse très directe.

Un représentant du Conseil du trésor pourrait-il brièvement nous dire si c'est à juste titre que nous nous inquiétons que de telles choses puissent se passer sans même être portées à l'attention du Conseil du trésor?

[Text]

The Chairman: Mr. McGimpsey.

Mr. L. M. McGimpsey (Director, Financial Policy Evaluation, Treasury Board): There is no way that this kind of thing could be brought to the attention of Treasury Board unless the department did bring it to us for comment, and of course what they did would be illegal and we would not condone such action.

When this particular matter came to our attention through the Report of the Auditor General, we spoke to the departmental representatives, explained to them that it was not permissible and sought assurances from them that it would not occur again.

Mr. Martin: My last question.

Is there not some control that can be instituted by the Treasury Board, on overall control that indeed would preclude one government agency from being able to spend the funds of another government agency?

The Chairman: Mr. McGimpsey.

Mr. McGimpsey: We do have a control through our evaluation program, where we have people go out into departments and look at some of their transactions. We have observed this type of thing happening and taken very strong action with the department, but there is no recording system that would highlight this to the Treasury Board.

Mr. Martin: So all you would need is the agreement of the two heads of the two agencies to shuffle things.

Mr. McGimpsey: If they code a document to the wrong department, if you have an invoice and you process it through the wrong department, there is really no way that that is going to be highlighted through the system.

The Chairman: Thank you, Mr. Martin. Mr. Clarke.

• 1220

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Stewart about his comment in his response. He says:

We indicated to the assistant that we had no objection to the transfer of funds provided that it would be accomplished legally and within the rules.

I read into the statement that the Energy Supplies Allocation Board made the decision and came to the conclusion that it could be done legally and within the rules. Is that correct, Mr. Stewart?

Mr. Stewart: No. I think it is fair to say, rather, Mr. Chairman, that we confess we knew of no way of doing this within the rules but that we are not the masters of all of the rules. As has already been indicated by the Assistant Secretary of the National Energy Board here, our accounts, for purposes of convenience and economy, are being maintained by the National Energy Board.

We simply said, if there are rules or practices or procedures which are considered legitimate and which will allow this sort of thing to happen then, for heaven's sake, go ahead.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): But your body did not make any attempt to determine whether it could be done or not under the rules.

[Interpretation]

Le président: Monsieur McGimpsey.

M. L. M. McGimpsey (directeur, évaluation de la politique financière, Conseil du trésor): Le Conseil du trésor n'aurait plus aucun moyen d'en prendre connaissance sauf si le ministère lui soumettait les projets. Il est évident que cela était illégal et que nous n'aurions pu le laisser passer.

Nous avons appris cela par le rapport de l'Auditeur général et en avons parlé aux représentants du ministère en leur expliquant que cela n'était pas autorisé et en leur demandant de nous assurer que cela ne se reproduirait pas.

M. Martin: Ce sera ma dernière question.

Le Conseil du trésor ne peut-il pas instituer une sorte de contrôle général qui éviterait qu'un organisme gouvernemental puisse dépenser les fonds d'un autre?

Le président: Monsieur McGimpsey.

M. McGimpsey: Nous exerçons un certain contrôle par notre programme d'évaluation dans le cadre duquel notre personnel va examiner les différentes transactions des ministères. Après avoir constaté que ce genre de choses se produisaient, nous avons pris des mesures très sévères contre le ministère concerné, mais le Conseil du trésor n'a pas d'autres moyens de contrôle.

M. Martin: Alors il suffirait que les deux chefs d'organismes conviennent de certaines transactions?

M. McGimpsey: Si les documents portent le code d'un autre ministère, si vous avez une facture et la faite passer par un autre ministère, le système actuel ne nous permet pas de nous en apercevoir.

Le président: Merci, monsieur Martin. Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Stewart quelque chose à propos de sa réponse écrite. En effet il déclare:

Nous avons signalé au secrétaire adjoint de l'Office national de l'Énergie notre accord pour le transfert de fonds à la condition que cette opération soit effectuée légalement et selon les règlements de la procédure.

J'ai par ailleurs lu que l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie avait jugé que cela pouvait être fait légalement et selon les règlements de la procédure. N'est-ce pas, monsieur Stewart?

M. Stewart: Non. Il sera plus juste de dire, monsieur le président, que nous avouons que nous ne savions pas comment nous y prendre selon les règles de la procédure mais que nous ne sommes pas non plus maître de toutes ces règles. Comme l'a déjà dit le secrétaire adjoint de l'Office national de l'énergie, nos comptes, par souci pratique et économique, sont tenus par l'Office national de l'énergie.

Nous avons donc simplement dit, s'il existe des règles, pratiques ou procédures légitimes qui permettraient ce genre de chose, mon Dieu, allons-y!

M. Clarke (Vancouver Quadra): Mais vous n'avez pas en fait tenté d'établir si cela pouvait se faire selon les règles de la procédure.

[Texte]

Mr. Stewart: To do that, sir, would involve us with asking questions as to the propriety, if you will, of the National Energy Board doing what it was going to do with the funds. I do not think it was really our business to ask them what are you going to spend your money on? In other words, we cannot be masters of somebody else's house, sir.

I think we do have the responsibility to satisfy ourselves that so far as we are concerned, we are spending our money within the rules and the regulations.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Are you saying, Mr. Stewart, then that your department, your board, just allowed this money to be taken away, that you accepted expenditures. You seem to be indicating that you had no control over it and yet it was your department and your board and your funds that were being used.

Mr. Stewart: Well, I think you have to bear in mind, sir, that the accounts for our board have been and continue to be maintained by the NEB. I think it was our responsibility to raise the question: do you people have legitimate authority or a regulation or a rule which allows you to do this? And we did raise that question. We were assured that it could be done within the rules.

I think the other side of this equation is also available to you, sir. If you doubt my interpretation of it, I think we can get the other side of it too, sir.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): I do not doubt anything, Mr. Stewart, but it seems to me that your attitude has been that you allow other people, in this case the National Energy Board, to spend your funds.

Mr. Stewart: They have been doing it all along, sir; they have this right.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Are they a senior body? Do they have that right?

Mr. Stewart: Yes, they have this right so far as we are concerned, so far as the accounts go.

The Chairman: I wonder, Mr. Clarke, at this point if we could have a comment from Mr. Chatelain on that response.

Mr. Chatelain: Yes, Mr. Chairman. We view this as a very serious matter because this is a clear breach of the requirements of the Financial Administration Act and a circumvention of the controls by Parliament. Parliament has voted funds for one purpose and here these funds are being used for another purpose which is provided for under another appropriation. The Auditor General is required to report on these items in his report to the House of Commons.

This is also in breach of another section of the Financial Administration Act, Section 26, which provides that no charge shall be made against an appropriation except upon the requisition of the appropriate minister for which the appropriation was made and then the subsection goes on to say that: no requisition and therefore no charge, unless there is a prior requisition:

(3) No requisition shall be made pursuant to subsection (1) for a payment that (a) would not be a lawful charge against the appropriation;

[Interprétation]

M. Stewart: Pour cela, monsieur, il nous aurait fallu nous interroger sur l'à-propos, si vous voulez, des projets de l'Office national de l'énergie quant à ses fonds. Je ne crois vraiment pas que cela nous regardait car chacun est maître chez soi.

Il doit nous suffire de savoir que pour nous, nous dépensons les sommes qui nous sont allouées selon les règles de la procédure.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Voulez-vous dire alors, monsieur Stewart, que votre ministère, votre office plutôt, s'est contenté d'autoriser cette sortie d'argent, ces dépenses? Vous avez l'air de dire que vous n'aviez aucun contrôle là-dessus alors qu'il s'agissait de votre ministère, de votre office et de vos propres fonds.

M. Stewart: N'oubliez pas, monsieur, que les comptes de notre office sont tenus par l'Office national de l'énergie. Il nous appartenait donc de lui demander s'il avait le pouvoir voulu pour faire cela ou si un règlement ou une règle existait à cet effet. Et nous avons soulevé la question. On nous a assuré que cela était réglementaire.

Je crois, monsieur, que vous connaissez également l'autre partie de l'équation. Si vous doutez de mon interprétation, je pense que nous pourrions entendre l'autre côté.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je ne mets pas du tout cela en doute, monsieur Stewart, mais il me semble que votre attitude a été de laisser d'autres, dans ce cas, l'Office national de l'énergie, dépenser vos fonds.

M. Stewart: C'est son droit, cet organisme le fait continuellement.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Vous est-il supérieur? Bénéficie-t-il de ce droit?

M. Stewart: Oui, pour ce qui est des comptes et de notre situation, il détient ce droit.

Le président: Monsieur Clarke, peut-être devrions-nous avoir maintenant l'avis de M. Chatelain?

M. Chatelain: Oui, monsieur le président. Nous estimons qu'il s'agit-là d'une histoire très sérieuse car il s'agit ni plus ni moins d'une infraction à la Loi sur l'administration financière et d'une entrave au contrôle parlementaire. En effet le Parlement vote des fonds à une fin particulière et ceux-ci sont utilisés à d'autres fins qui ont déjà été prévues dans une autre affectation. L'Auditeur général doit signaler cela dans son rapport à la Chambre des communes.

C'est également enfreindre un autre article de la Loi sur l'administration financière, à savoir l'article 26 qui prévoit qu'une imputation ne doit être faite sur un crédit qu'à la réquisition du ministre compétent du département pour lequel le crédit a été voté, et, notamment, qu'aucune réquisition, donc aucune imputation ne peut être faite sans demande préalable:

(3) Aucune réquisition ne peut être faite conformément au paragraphe (1) en vue d'un paiement qui a) ne constituerait pas une imputation légitime sur le crédit;

[Text]

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I would like to ask the National Energy Board representative then: was that Board aware of the fact that the action taken was illegal, which is the word that was used by Mr. McGimpsey and others.

The Chairman: Mr. Whittle.

Mr. Whittle: Mr. Chairman, the answer to that question is, yes, in respect to when we took the action.

There exists, I believe, a procedure whereby this can be done legally. That is by going through Treasury Board and going back to Parliament through the supplementary estimates procedure.

However, at the time the decision was made we had run out of time to go that route.

• 1125

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, could I ask a Treasury Board representative whether any punitive action was taken or is likely to be taken? At the same time was there any after-the-fact approval given to the actual expenditures? In other words, are they still unapproved?

Mr. McGimpsey: There was no punitive action taken by the Treasury Board. I would think that would be a question for the Deputy Minister. To my knowledge, there has been no subsequent approval by Parliament of this particular transfer. In fact, I am sure there has not been a submission made to make this transaction legal.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, I would like to ask the collective witnesses then: how can an illegal action go unpunished? I use that word because I cannot think of another one. How can an illegal action go unpunished and how can these expenditures be still unauthorized nearly two years later? I do not know whom to direct it to, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Stewart, can you comment on that observation?

Mr. Stewart: I do not believe I can, Mr. Chairman. An observation I can make is that, from what I have heard from Mr. Whittle, apparently the money the National Energy Board was spending was being spent in payment of bills that are rather obviously legitimate bills to that Board. These bills would have undoubtedly been paid under some vote or other. The question here is, of course: why was money that was appropriated under one vote used for the purposes—legitimate or otherwise—of another vote? However, as far as my position is concerned, Mr. Chairman, this is one that I cannot advise the National Energy Board on at all.

The Chairman: Mr. Whittle, perhaps you could throw some further light on the subject. According to the Auditor General, instead of attempting to obtain additional funds through supplementary estimates...

[Interpretation]

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, le représentant de l'Office national de l'énergie pourrait-il alors me dire si l'Office savait que cette transaction était illégale, pour utiliser les termes employés par M. McGimpsey et d'autres?

Le président: Monsieur Whittle.

M. Whittle: Monsieur le président, oui, lorsque nous avons décidé d'agir.

Je crois qu'il existe une procédure permettant de faire cela légalement. Il s'agit en effet de passer par le Conseil du Trésor et de soumettre cette demande au Parlement sous forme de budget supplémentaire.

Toutefois, lorsque la décision a été prise, il était trop tard pour cela.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, un représentant du Conseil du Trésor pourrait-il me dire si une sanction a été ou sera donnée? D'autre part, a-t-on par la suite approuvé les dépenses en question? Autrement dit, sont-elles ou ne sont-elles toujours pas approuvées?

M. McGimpsey: Le Conseil du Trésor n'a pris aucune action punitive. Je crois que cette question devrait s'adresser au sous-ministre. Je ne crois pas que le Parlement ait approuvé ce transfert par la suite. Je suis d'ailleurs certain qu'aucune soumission n'a été faite en vue de légitimer cette transaction.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'aimerais donc demander à l'ensemble des témoins comment il peut se faire qu'une action illégale ne soit pas punie? J'utilise ce terme parce que je n'en trouve pas de meilleur. Comment peut-il se faire qu'une action illégale reste impunie, et comment se fait-il que ces dépenses soient encore sans autorisation près de deux ans plus tard? Je ne sais pas à qui poser cette question, monsieur le président.

Le président: Monsieur Stewart, voulez-vous bien commenter cette observation?

M. Stewart: Je ne crois pas être en mesure de le faire, monsieur le président. Tout ce que je peux dire, c'est que, d'après ce que j'ai appris de M. Whittle, il semblerait que l'argent dépensé par l'Office national de l'énergie était consacré au paiement de factures qui étaient manifestement des factures légitimes et payables par l'Office. Sans aucun doute, ces factures auraient en tout cas été payées avec des fonds accordés en vertu de l'un ou l'autre des crédits budgétaires. Reste bien sûr la question de savoir pourquoi les fonds accordés en vertu d'un crédit ont été dépensés aux fins, légitimes ou autres, d'un autre crédit. Néanmoins, cela ne relevant pas de ma compétence, monsieur le président, je me vois dans l'impossibilité d'informer l'Office national de l'énergie à ce sujet.

Le président: M. Whittle pourrait peut-être expliquer davantage cette question. D'après l'Auditeur général, au lieu de chercher à obtenir d'autres fonds par le moyen du budget supplémentaire...

[Texte]

Mr. Martin: May I ask for some clarification?

The Chairman: ... you have arranged to have this \$90,000 transferred from one to the other.

Mr. Martin: Mr. Chairman, there was one comment made earlier that I did not pick up at the time I was questioning. Does the Energy Supplies Allocation Board not actually control its own funds but they are administered by the National Energy Board?

Mr. Stewart: Yes, sir.

Mr. Martin: Thank you.

The Chairman: Could you throw any further light then on this question, Mr. Whittle? I ask that because we are at a bit of an impasse here, gentlemen. I think we should clarify this point before we proceed. Perhaps Mr. Francis and then Mr. Whittle.

Mr. Francis: Mr. Chairman, what gives me most concern is the way in which it is revealed. Mr. Chatelain, would it be possible for this kind of thing to take place and not be picked up by the Auditor General?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Yes, Mr. Chairman, there is always the possibility that this type of item could go unnoticed. We prepare an audit and we ...

Mr. Francis: You just do a sample testing, do you not?

Mr. Chatelain: That is right.

Mr. Francis: And this would indicate that it is only sort of by chance that this might be discovered. If it happened to be one of the situations you investigated, you would find this out. It seems to me that it does call for some very specific regulations and orders from Treasury Board to the department to say that this is irregular; it is contrary to the Financial Administration Act. Any public servant who knowingly does this kind of thing should be subject to some kind of penalty, Mr. Chatelain.

The Chairman: You put it in better words than I did, Mr. Francis. Perhaps at this point we could have a further comment from Mr. Whittle.

Mr. Whittle: Well, Mr. Chairman, the National Energy Board is a very small agency. The operation of the Board is based on less than \$1 million. I think our operation that year was about \$900,000; that is operating the Board, not salaries.

Respecting the question as to whether the Auditor General might miss this—and, of course, I cannot speak for the Auditor General—but our funds are so small that I think any irregularity would crop up in any audit the Auditor General carried out.

Now, the other thing, Mr. Chairman, is that we have absolutely no flexibility. When we estimate what we expect to spend, we hope that we will get through the fiscal year.

We have no control over our hearings which take place. I cannot tell you, when we start a hearing, whether it will be a three-day hearing or a three-week hearing. This is the unknown factor which has a bearing on our expenditures.

[Interprétation]

M. Martin: Puis-je demander une explication?

Le président: ... vous avez fait transférer ces \$90,000 d'un crédit à un autre.

M. Martin: Monsieur le président, on a fait tout à l'heure une remarque que je n'avais pas saisie, au moment où je posais des questions. Est-il vrai que l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie ne contrôle pas en fait ses propres fonds, ces fonds étant administrés par l'Office national de l'énergie?

M. Stewart: En effet, monsieur.

M. Martin: Merci.

Le président: Pouvez-vous donc éclaircir davantage cette question, monsieur Whittle? Si je vous le demande, c'est que nous nous voyons en face d'une impasse. J'estime qu'il faudrait éclaircir cette question avant de passer outre. La parole est à M. Francis, et ensuite à M. Whittle.

M. Francis: Ce qui m'inquiète le plus, monsieur le président, c'est la façon dont ceci a été révélé. Serait-il possible, monsieur Chatelain, qu'une telle procédure échappe à la surveillance de l'Auditeur général?

Le président: M. Chatelain a la parole.

M. Chatelain: Oui, monsieur le président, il est toujours possible qu'un poste de ce genre échappe à notre surveillance. Nous préparons une vérification et ensuite ...

M. Francis: Vous procédez par échantillonnage, n'est-ce pas?

M. Chatelain: C'est exact.

M. Francis: Ce qui permet de conclure que c'est par hasard qu'une telle procédure est découverte. Si elle se trouve dans un des contextes que vous vérifiez, vous la relevez. Je suis d'avis qu'il faudrait prévoir des règlements ou des directives du Conseil du Trésor pour que le Ministère sache que cela est irrégulier; cette pratique enfreint la loi sur l'administration financière. Tout fonctionnaire qui procède ainsi en connaissance de cause devrait être soumis à une peine quelconque, monsieur le président.

Le président: Vous avez mieux formulé cette idée que moi, monsieur Francis. M. Whittle voudra peut-être maintenant s'exprimer là-dessus.

M. Whittle: Eh bien, monsieur le président, l'Office national de l'énergie est un tout petit organisme. Les coûts de fonctionnement de l'Office s'élèvent à moins d'un million de dollars. Dans l'année en question, je crois qu'ils s'élevaient à environ \$900,000; je parle du fonctionnement de l'Office, et non pas des salaires.

Pour ce qui est de savoir si une telle procédure pourrait échapper à l'Auditeur général, et il va sans dire que je ne saurais me prononcer en son nom, nos fonds sont tellement restreints que j'ai l'impression que toute anomalie serait révélée par la vérification effectuée par l'Auditeur général.

Par ailleurs, monsieur le président, on ne nous laisse aucune souplesse. Au moment où nous estimons nos dépenses futures, nous espérons que le chiffre que nous soumettons nous permettra de finir l'année financière.

Mais nous n'avons aucun contrôle sur les audiences qui ont lieu. Je suis incapable de vous dire, au début d'une audition, si elle va durer trois jours ou trois semaines. Voilà donc le facteur d'imprévu qui modifie nos dépenses.

[Text]

As I said, we had this major hearing, which was running on right through to the end of the fiscal year, with large expenditures, the hearing taking place outside of Ottawa. The alternative, I suppose, would have been to defer the payment of bills into the new fiscal year, but this in itself is not correct.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): If I may cut the witness short, and I am sorry, but we understand why they did it. The point is that we have in this room—and I think this is a very serious matter and one of the most clear-cut that I can recall in our hearings—the Treasury Board stating that it is illegal; we have the National Energy Board saying that they knew it was illegal; and the Auditor General brings it up.

But whether he catches it or not has nothing to do with it. I mean, it has been caught in this instance; but whether he catches it or not, the facts are that it happened and was known to be done, and yet we are in a situation where no punishment has taken place, no remedial action has taken place, and even after the fact, they have not had the approval.

From what I understand, the National Energy Board did not have time to go to the Treasury Board in the first place. I do not think that is an excuse but it is at least an explanation. But as far as I know, they still have not gone to the Treasury Board for subsequent correction, if that is possible, of this action.

If there is nothing we can do other than stress it in our report, Mr. Chairman, and I certainly think we will have to do that, we might as well pack up and take the Auditor General and go off for a holiday for the rest of the time. It is ridiculous.

The Chairman: Any further comment? Mr. Leblanc.

Mr. Leblanc (Laurier): In that memorandum tabled by Mr. Stewart, the chairman, he says that he indicated that they had no objection to a transfer of funds. Now, how was the indication given? By writing or through a phone call, or how?

Mr. Stewart: No. We had negotiations or discussions with Mr. Whittle at that time, sir.

Mr. Leblanc (Laurier): So you do not have any document supporting what is said here by Mr. Stewart?

Mr. Stewart: No, but we have the other side of the discussion present. I think that is even better, sir.

Mr. Leblanc (Laurier): Well, that is a matter of interpretation. Because here, it says very clearly that . . .

—nous avons signalé au Secrétaire adjoint de l'Office national de l'énergie notre accord pour le transfert de fonds à la condition que cette opération soit effectuée légalement et selon les règlements de la procédure.

[Interpretation]

Comme je l'ai jèjà expliqué, nous avons affaire à une audition importante qui devait durer jusqu'à la fin de l'année financière, et qui occasionnait de grosses dépenses étant donné qu'elle avait lieu ailleurs qu'à Ottawa. Je suppose qu'une autre solution aurait été de remettre le paiement de ces factures à la prochaine année financière, mais cela aussi constitue une procédure anormale.

Le président: M. Clarke a la parole.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Je regrette d'interrompre le témoin, mais nous comprenons bien pourquoi on a procédé ainsi. Le point à signaler, c'est que nous avons ici ce matin—et j'estime que c'est une question très importante, une des plus nette et des plus précise que je me rappelle avoir trouvée au cours de nos séances—le Conseil du Trésor qui prétend que cela est illégal; voici également l'Office national de l'énergie qui avoue avoir su que c'était illégal; et voici enfin l'Auditeur général qui a relevé cette anomalie.

Que ce dernier relève ou non une telle pratique n'a rien à voir avec la question. En l'occurrence, il l'a relevée; mais qu'il la relève ou non, nous avons affaire à une procédure illégale qui a été pratiquée ouvertement sans qu'aucune punition ou qu'aucune action corrective n'ait été imposée, alors que la pratique en question n'a même pas été approuvée par la suite.

D'après ce que j'ai compris, l'Office national de l'énergie n'a pas eu suffisamment de temps pour s'adresser dès le début au Conseil du Trésor. Je ne sais pas si cela constitue une excuse, mais c'est du moins une explication. Mais je ne crois pas que l'office se soit adressé par la suite au Conseil du Trésor, en vue de corriger cette pratique, si cela est possible.

Si tout ce que nous pouvons faire, monsieur le président, c'est de signaler le fait dans notre rapport, ce qu'il ne faudra pas manquer de faire, eh bien, autant vaut que nous fassions nos valises et que nous emmenions l'Auditeur général en vacances pour ce qui reste de la session. C'est tout à fait ridicule.

Le président: Y a-t-il d'autres commentaires?

M. Leblanc (Laurier): Dans le mémoire déposé par M. Stewart, le président, il dit avoir indiqué que son Office n'avait aucune objection au transfert des fonds. Maintenant, quelle forme avait pris cette indication? A-t-elle été donnée par écrit ou par téléphone, ou comment?

M. Stewart: Non. Nous avons eu des négociations ou des discussions avec M. Whittle à ce moment-là, monsieur.

M. Leblanc (Laurier): Vous n'avez donc aucun document qui appuie ce que M. Stewart a affirmé ici?

M. Stewart: Non, mais l'autre partie à la discussion est ici présente. J'estime que cela vaut mieux qu'un document, monsieur.

M. Leblanc (Laurier): Eh bien, cela dépend de l'interprétation qu'on y donne. Car ici, on précise très nettement que

We indicated to the Assistant Secretary of the National Energy Board that we had no objection to the transfer of funds provided that it could be accomplished legally and within the applicable rules.

[Texte]

Si l'accord a été donné par écrit, ce serait important que nous ayons le document. S'il s'agit d'un accord verbal, a-t-elle réellement été donné, on peut se poser la question. De toute façon, cela représente quand même 10 p. 100 du budget soit \$90,000, puisqu'il s'agit d'un budget de \$900,000. Or 10 p. 100 du budget a été employé illégalement. Ce n'est pas une situation bien intéressante!

The Chairman: Mr. Darling.

Mr. Darling: Mr. Chairman, one short question to Mr. Whittle. Everyone says it was illegal, including the National Energy Board, or the acting Secretary. I am wondering why, after it got so far, you would not, at least on the books, try to make it legal. I can think of municipal councils—I sat on them for a great many years—where we did things that . . .

An hon. Member: Never.

• 1135

Mr. Darling: Probably we found out through various channels that it was not correct and we corrected it with a proper resolution, in other words, and at least that cleared it, you see. And this is what is making me wonder and what Mr. Clarke pointed out. It is some time after and still nothing has been done. Therefore this gives the Committee, I would assume, the idea—all right, then. We did it illegally and we will sweep it under the rug and that is it. That to me is the thing that I think they should be strongly censured for. If they had tried to remedy it by going back even later and it was there to be proven, then I think they would have some justification.

Mr. Whittle: Mr. Chairman, there was no intention to sweep it under the rug. I am under the impression, and I would seek advice on this, that the transaction having taken place in one fiscal year could not be made legal in a following fiscal year. If I am in error on this, we will be glad to correct this error.

Mr. Darling: Are there any comments on that from some of the other departments, Mr. Chairman?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Darling: What could have been done in your view, Mr. Chatelain?

Mr. Chatelain: First of all, under the provisions of the Financial Administration Act—I do not have the particular section in front of me at the moment—funds are provided for expenditures incurred during a fiscal year and therefore you cannot provide funds legally. You cannot provide funds in a subsequent fiscal year for expenditures that did occur in the previous year or will be incurred in the following year. However, I believe there may have been another avenue or solution, and perhaps my colleagues in the Treasury Board could comment on this. There is a contingency fund in the Treasury Board appropriations for these purposes, and a loan could have been made from that contingency fund which could have then been refunded through supplementary estimates at a later date.

[Interprétation]

If the agreement was given in writing, then we ought to have that document. If it was verbal agreement, then one is at liberty to wonder whether it was really and truly given. In any case, it represents about 10 per cent of the budget, \$90,000 out of a total budget of \$900,000. It is a pretty poor show if 10 per cent of the budget was used illegally!

Le président: M. Darling a la parole.

M. Darling: Une petite question à M. Whittle, s'il vous plaît, monsieur le président. Tout le monde prétend que cela a été illégal, y compris l'Office national de l'énergie, ou du moins son secrétaire suppléant. Je me demande pourquoi, étant donné que cela a pu se faire, on ne tâchait pas de le rendre légal, du moins en ce qui concerne la comptabilité. Quand je pense à ce qu'on arrivait à faire dans les conseils municipaux, où j'ai siégé pendant un bon nombre d'années . . .

Une voix: Jamais de la vie.

M. Darling: Lorsqu'on m'apprenait de différentes sources qu'une procédure n'était pas correcte, nous la rendions correcte au moyen d'une résolution appropriée, ce qui faisait passer la chose, voyez-vous. C'est ce qui me fait m'interroger et c'est aussi ce que M. Clarke a souligné. Le temps a passé et rien encore n'a été fait. Je présume que c'est ce qui donne cette impression aux membres du Comité. Dans ces conditions, d'accord. Nous avons agi illégalement, nous passerons cela sous silence et c'est tout. Ils devraient être censurés sévèrement pour ce genre de chose. S'ils avaient essayé d'y remédier en y revenant plus tard, et la preuve devait en être faite, cela justifierait à mon avis l'opération.

M. Whittle: Monsieur le président, personne n'a eu l'intention de passer quoi que ce soit sous silence. J'ai l'impression, et je vous demande votre avis là-dessus, que l'opération qui a eu lieu au cours d'une année financière ne peut pas être légalisée au cours de l'année financière suivante. Si je me trompe, nous serons heureux de corriger cette erreur.

M. Darling: Les autres ministères ont-ils des commentaires à faire là-dessus monsieur le président?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Darling: Monsieur Chatelain, qu'est-ce qu'on aurait pu faire, selon vous?

M. Chatelain: D'abord, en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration financière,—je n'ai pas sous les yeux en ce moment l'article qui s'y rapporte spécifiquement—des fonds sont affectés pour les dépenses d'une année financière et vous ne pouvez donc pas fournir des fonds légalement. Vous ne pouvez donc pas fournir des fonds au cours de l'année financière suivante pour des dépenses qui ont été effectuées l'année précédente ou le seront l'année suivante. Cependant, je crois qu'il existe une autre solution, et mes collègues du Conseil du Trésor auront peut-être des remarques à faire là-dessus. Certains crédits sont affectés à un fonds d'urgence du Conseil du Trésor à pareilles fins et un prêt aurait pu être accordé à partir de ce fonds d'urgence. Ce prêt pouvait ensuite être remboursé ultérieurement au moyen du budget supplémentaire.

[Text]

The Chairman: Thank you. Would you inform the Committee, Mr. McGimpsey, approximately the amount of those contingency funds?

Mr. McGimpsey: I am not aware of the exact amount. There are many millions of dollars in the fund because it is used to cover salary awards that are made retroactively, as one of the items. Treasury Board wishes to use this fund, though, very, very infrequently. I think it has been brought to task before this Committee in the past for using the fund for that purpose. Anyway, that would still be after the fact at this point in time, so that it does not solve the specific problem we have here now.

If the department or if the agency have legitimate reasons, I think the fund in fact could be used, but as I say, Treasury Board does not wish to use this where someone overspends an appropriation. The point is really that the management should have looked ahead and made sure that they did not overspend the appropriation. If we allowed them to bail them out through the contingency fund, we might have a lot of people coming to us to get bailed out which would, of course, defeat the purpose of the appropriation and managerial control.

The Chairman: Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, just to comment, I think there are a couple of things that seem to me to be highlighted from this. I find myself somewhat in sympathy with the problem Mr. Whittle was facing, that suddenly the National Energy Board, as we all know, in 1974 had been called upon to get far more involved in hearings than it had intended being. I do not think we would want at any time to encourage departments to ask for many more funds than they actually see themselves needing because of these kinds of situations that may arise. However, given that, it seems to me surely that with all the expertise between the various government departments and Treasury Board, there must indeed be a system available, even if it means the person has to do a bit of crawling and come up with some pretty darn good reasons, how to pay outstanding accounts when you have run out of your budgetary money, because obviously the Government of Canada owes these bills, whatever they were for—rental space, hotel costs or whatever—and for Mr. Whittle or for the National Energy Board to feel that there is not a mechanism for them to come back to I think is one thing that has been pointed up.

The other thing that concerns me is that funds were allocated to an organization known as the Energy Supplies Allocation Board but they do not administer those funds. Now, that concerns me, too.

Mr. Stewart: Mr. Chairman, through you, I would like to reply briefly to Mr. Martin on that point. We do administer the funds that are allocated to us under votes. I may have misled you in some of the language which I have used. The administration of the funds by the Board is simply that we approve or we do not approve a particular expenditure. However, the accounting for those funds and how we stand relative to the amount that has been approved for us in a vote is managed by the NEB, as you have heard.

[Interpretation]

Le président: Merci. Monsieur McGimpsey, pourriez-vous informer le Comité du montant approximatif de ce fonds d'urgence?

M. McGimpsey: J'ignore la somme exacte. Le fonds se chiffre à plusieurs millions de dollars, car il sert à couvrir les primes salariales qui sont accordées rétroactivement. Cependant, le Conseil du Trésor souhaite avoir recours à ce fonds le moins souvent possible. Je crois qu'il a dû rendre compte, devant les membres de ce Comité l'an passé, d'avoir utilisé ce fonds à cette fin. Quoi qu'il en soit, il s'agirait encore d'une opération a posteriori si bien que cela ne résout pas le problème particulier auquel nous avons à faire face maintenant.

Si le ministère ou agence a des raisons légitimes d'avoir recours à ce fonds, il me semble qu'il peut le faire. Mais, comme je l'ai dit, le Conseil du Trésor ne souhaite pas avoir recours à ce fonds pour compenser les dépenses supérieures aux montants accordés. La direction aurait dû faire des prévisions et s'assurer que ses dépenses ne seraient pas supérieures aux montants accordés. Si nous leur permettons de faire des ponctions dans ce fonds d'urgence, nous risquons d'avoir un tas de gens qui voudront faire la même chose, et cela va évidemment à l'encontre de notre objectif de contrôle de la gestion et des affectations de crédits.

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: Monsieur le président, cela me semble mettre en lumière deux choses. Je me sens assez concerné par le problème que M. Whittle a dû surmonter. Comme nous le savons tous, l'Office national de l'énergie a dû participer en 1974 à beaucoup plus d'audiences qu'il ne l'avait anticipé. Je ne pense pas qu'il serait bon d'encourager les ministères à demander des fonds supérieurs à leurs besoins réels, car nous risquons d'en arriver à des situations comme celle-ci. Cependant, compte tenu de cela, il me semble que les responsables des différents ministères du gouvernement et du Conseil du Trésor sont suffisamment compétents pour mettre au point un système qui fonctionne, même si cela oblige une personne à ramper un peu et à présenter d'excellentes raisons pour justifier des comptes impayés alors que le budget est épuisé. C'est évidemment au gouvernement du Canada que reviennent ces comptes, qu'il s'agisse de la location de l'espace, des coûts d'hôtels ou autres. Et il a été souligné qu'il n'existe aucun mécanisme auquel M. Whittle ou l'Office national de l'énergie puisse se référer.

Je me préoccupe également du fait que les fonds ont été affectés à un organisme connu sous le nom d'Office de répartition des approvisionnements d'énergie mais que ce n'est pas lui qui gère ces fonds. Cela me préoccupe également.

M. Stewart: Monsieur le président, j'aimerais répondre brièvement à M. Martin sur ce point. Nous gérons les fonds qui nous sont affectés en vertu des crédits. Les termes que j'ai utilisés vous ont peut-être induit en erreur. Le rôle de l'Office au niveau de la gestion des fonds consiste à approuver ou à désapprouver telle ou telle dépense. Cependant, comme on vous l'a dit, c'est l'Office national de l'énergie qui assure la comptabilité de ces fonds et évalue notre position par rapport aux sommes qui nous ont été affectées par un crédit.

[Texte]

Mr. Martin: So, you approved this \$90,000 expenditure...

• 1140

Mr. Stewart: Oh, yes, sir. That is what I said in this statement.

Mr. Martin: Okay. Fair enough.

Mr. Stewart: We certainly did. We had to. Failing that approval, Mr. Whittle could not have done what he did do.

The Chairman: I think, gentlemen, we have given this a fairly good study. I believe, in summing up, it is the view of the Committee that the Department could have gone to the Treasury Board and stated their case and the responsibility would then have rested with the Treasury Board rather than with the Department. I think on that note, with your agreement, we will call paragraph 9.3.

Paragraph 9.3 Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program

The Chairman: We will ask for a statement from Mr. Douglas, the Assistant Auditor General, and following that we will have a comment or statement from Mr. Stewart, followed by questions. Mr. Douglas.

Mr. John R. Douglas (Assistant Auditor General): Thank you, Mr. Chairman. Our statement will be fairly brief. It is designed merely to highlight certain comments in our paragraph on this program.

The program was implemented in the first quarter of the 1974 calendar year to cushion the economy from the impact of a rapid increase in the price of foreign crude used mainly in Eastern Canada, as well as to maintain the policy of single price across Canada for petroleum products.

The program compensates importers for increases in certain elements of the cost of crude oil and crude oil products, and to be eligible for the compensation the importers are required to maintain wholesale prices at levels suggested from time to time by the Government of Canada.

As you will note in our paragraph, the expenditure for the fiscal year under review, the year ending March 31, 1975, is \$1,165 million. As noted in our report on page 87, the program is being examined at the request of the Governor in Council pursuant to Section 62 of the Financial Administration Act. The program expenditure would have been examined in the normal course of our audit. However, because of the request pursuant to Section 62, the magnitude of the program and its complexities, it has been treated as a special program, and from the time the program was first announced we have been co-operating with the Department and later with the Energy Supplies Allocation Board in ensuring that the control system procedures are adequate.

Our audit has included a review of the over-all financial control systems and procedures and examination of the claims, participation in determining and reviewing the work of the company shareholder auditors on behalf of the government, participating in the price monitoring group of the Energy Supplies Allocation Board in their procedures, and laterally examining the data collected by this group in order to satisfy ourselves that the price behaviour is in accordance with the guidelines.

[Interprétation]

M. Martin: Vous avez donc approuvé cette dépense de \$90,000?

M. Stewart: Oui, monsieur. C'est ce que j'ai dit dans cette déclaration.

M. Martin: D'accord. Cela suffit.

M. Stewart: Nous l'avons approuvée. Nous le devons. Sinon, M. Whittle n'aurait jamais pu faire ce qu'il a fait.

Le président: Messieurs, je crois que nous avons accordé suffisamment d'attention à cette question. Pour récapituler, je crois que les membres du Comité sont d'avis que le ministère aurait dû s'adresser au Conseil du Trésor pour expliquer le cas. C'est alors le Conseil du Trésor plutôt que le ministère qui aurait été responsable. A ce sujet, et avec votre accord, nous mettrons en délibération le paragraphe 9.3.

9.3 Programme d'indemnités visant les importations de pétrole et de produits pétroliers.

Le président: Nous demanderons à M. Douglas, l'Auditeur général adjoint, de faire sa déclaration. Par la suite, M. Stewart nous fera part de ses remarques ou fera une déclaration. Nous passerons ensuite aux questions. Monsieur Douglas.

M. John R. Douglas (auditeur général adjoint): Merci, monsieur le président. Notre déclaration est assez brève. Elle vise essentiellement à mettre en lumière certaines remarques de notre paragraphe au sujet de ce programme.

Le programme est entré en vigueur au cours du premier trimestre de l'année 1974 afin d'amortir les conséquences économiques de la croissance rapide des prix du pétrole étranger utilisé essentiellement dans l'Est du Canada, et aussi afin de maintenir une politique de prix fixes pour les produits pétroliers dans l'ensemble du Canada.

Le programme vise à indemniser les importateurs pour les augmentations de certains éléments du coût du pétrole brut et des produits dérivés du pétrole brut. Afin de pouvoir justifier d'une telle indemnisation, les importateurs doivent maintenir les prix de gros au niveau suggéré à intervalles réguliers par le gouvernement du Canada.

Vous noterez dans notre paragraphe que les dépenses pour l'année financière finissant le 31 mars 1975 se chiffrent à 1,165 millions de dollars. Comme cela est indiqué à la page 93 de notre rapport, le programme fait actuellement l'objet d'une étude à la demande du gouverneur en conseil conformément à l'article 62 de la Loi sur l'administration financière. Nous aurions normalement dû étudier les dépenses des programmes au cours de nos procédures normales de vérification mais, en raison d'une demande faite conformément à l'article 62, en raison de l'ampleur du programme et de sa complexité, nous l'avons considéré comme un programme spécial et, depuis qu'il a été annoncé, nous avons collaboré avec le ministère, et plus tard avec l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie, afin de nous assurer du bon fonctionnement des procédures du système de contrôle.

Notre vérification a comporté une révision de l'ensemble des systèmes et des procédures de contrôles financiers, ainsi que l'examen des revendications. Nous avons également contribué à évaluer et à réviser les travaux des vérificateurs des actionnaires des sociétés au nom du gouvernement, et nous avons participé aux activités de contrôle des prix du groupe de l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie. Nous avons également examiné latéralement les données réunies par ce groupe de

[Text]

On July 1, 1975, the program underwent a significant change in that compensation was put on a flat rate basis, which would simplify both the processing and the audit of the claims from this time forward. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Douglas. Mr. Stewart.

Mr. Stewart: Mr. Chairman, I have no statement to present to add to what has been said. We are here to answer questions by you or your Committee, sir. We also have Mr. Drabble who, as I indicated earlier, can add to the strength of those who are answering questions, or at least attempt to.

The Chairman: See right. Thank you. Mr. Stewart. The first questioner will be Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, we have the table here. Is there some explanation available as to how the proportions of these payments to the various suppliers were determined? In other words, there are four major ones: Imperial, Gulf, Shell and Irving. Why are they so much larger than the other suppliers?

The Chairman: Mr. Stewart.

• 1145

Mr. Stewart: If I understand your question correctly, Mr. Clarke, you are inquiring as to why the sums shown opposite these companies' names are as large or as small as they might be.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Yes. How were the payments determined?

Mr. Stewart: They are determined by the volumes of oil that they imported into Canada, sir.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): And any company could apply for and receive payment based on the amounts of oil that...

Mr. Stewart: Provided it was an eligible importer under the definition in the regulations here.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): There were close to 20, by the look of it.

Mr. Stewart: Yes.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Eligible importers.

What is the future of this program likely to be, noting that more than 50 per cent of these payments were made in the fiscal year ending March 1976? What is the future expenditure likely to be?

Mr. Stewart: Just in very general terms, the payments are reducing in volume at the present time because, as you have probably read in recent press issues, the interprovincial pipeline from Sarnia to Montreal is just about to get under way. This will deliver into Montreal some 225,000 barrels of crude oil a day, or product a day, a mix of crude-oil product a day. Theoretically, at least, this 225,000 barrels a day would otherwise have been imported from offshore, thereby necessitating compensation payments. So there will be that much of an amelioration in the demands. Furthermore, the demand for oil in Canada has not been growing at the rates that existed two or three years ago. So between those two factors, for the present, sir, we have to say that there is some diminishment in the level of

[Interpretation]

façon à nous assurer que le mouvement des prix soit conforme aux directives.

Le 1^{er} juillet 1975, le programme a subi un changement significatif en ce sens que les indemnisations ont été calculées selon un taux forfaitaire, ce qui tend à simplifier le dépôt des revendications et leur vérification. Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Douglas. Monsieur Stewart.

M. Stewart: Monsieur le président, je n'ai rien à ajouter à ce qui vient d'être dit. Nous sommes ici pour répondre à des questions. M. Drabble est également parmi nous. Comme je l'ai dit plus tôt, il peut nous aider ou du moins essayer de nous aider à répondre aux questions posées.

Le président: D'accord. Merci, monsieur Stewart. Le premier orateur sera M. Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, nous nous trouvons ici à la même table. Est-il possible que l'on nous explique comment sont déterminées les fractions de ces paiements qui sont accordés aux divers fournisseurs? En d'autres termes, il y a quatre fournisseurs importants: Imperial, Gulf, Shell et Irving. Pourquoi sont-ils beaucoup plus importants que les autres fournisseurs?

Le président: Monsieur Stewart.

M. Stewart: Si j'ai bien compris votre question, monsieur Clarke, vous voulez savoir pourquoi les sommes imprimées en regard du nom des compagnies sont aussi grosses ou aussi petites qu'elles peuvent l'être.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Oui. Comment ces versements ont-ils été déterminés?

M. Stewart: Selon la quantité de pétrole importée au Canada.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Et n'importe quelle compagnie peut faire une demande et être payée pour les quantités de pétrole qu'elle...

M. Stewart: Pourvu que l'importateur réponde à la définition des règlements.

M. Clarke (Vancouver Quadra): D'après ce que je vois il y en avait près de 20.

M. Stewart: Oui.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Des importateurs admissibles.

Qu'arrivera-t-il à ce programme, compte tenu du fait que plus de 50 p. 100 de ces versements ont été effectués au cours de l'année financière se terminant à la fin de 1976? Quelles seront les dépenses futures?

M. Stewart: De façon générale, le volume des versements diminue actuellement parce que, comme vous l'avez probablement vu récemment dans les journaux, le pipe-line interprovincial de Sarnia à Montréal est sur le point de servir. Ce pipe-line livrera à Montréal quelque 225,000 barils de pétrole brut par jour, ou de produits par jour, ou d'un mélange de produits de pétrole brut par jour. Théoriquement, du moins, ce pétrole aurait dû être importé de l'étranger, ce qui aurait nécessité des versements d'indemnisation. Alors, il y aura donc une amélioration proportionnelle de la demande. De plus, la demande de pétrole au Canada n'a pas continué d'augmenter au même rythme qu'il y a deux ou trois ans. Donc, compte tenu de ces deux éléments, présentement, nous pouvons dire qu'il y a une

[Texte]

import. I think it is perhaps fair also to add that the high prices of crude oil are having their effect as well.

The Chairman: Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, could I ask what proportion the 225,000 barrels a day represents of the amount that has been paid for in the past years?

The Chairman: Mr. Archbold.

Mr. W. D. Archbold (Vice-Chairman, Energy Supplies Allocation Board): It is a little less than a third, so that interprovincial movement could by the end of this year reach 250,000 barrels a day. The imports into Eastern Canada have been running at the rate of, say, 825,000 to 830,000 barrels a day. So that is, what? a 30 per cent reduction.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): So on present numbers we would expect, I think, from Mr. Stewart's comments, that this program will continue into the foreseeable future to the extent of about two thirds of the experience over the last two years.

The Chairman: Mr. Stewart.

Mr. Stewart: This is a matter of conjecture, Mr. Clarke, but...

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): That is all we operate on in the future.

The Chairman: Mr. Archbold.

Mr. Archbold: There is one additional element here, and that is that the difference between the prices of Canadian crude in Canada and the price of offshore crude is unpredictable. That is the measure, if you want, of the unit compensation. So, as that narrows, the compensation goes down. As it widens, it goes up.

Mr. Stewart: But that is not a function, Mr. Clarke, of over-all usage. That is really a function of dollars that Mr. Archbold was just talking about now. To the extent that you narrow the gap between the price of foreign crude and the price at which Canadian crude is offered to Canadians, you reduce the compensation, of course. To the extent that that gap widens, through, for instance, increases in OPEC prices later on this year, then there will have to be more compensation paid for the same number of barrels of oil brought into Canada.

The Chairman: Thank you, Mr. Clarke. Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, I would just like to pursue this with Mr. Stewart a moment. There is a great deal of money involved in this particular program, and you indicated, on an earlier point when we were talking about the \$90,000, that the Board does actually administer its funds. In determining the payments that you actually make, do you leave this authorization and approval process up to the National Energy Board people?

Mr. Stewart: No, they have nothing to do with this phase of it at all, Mr. Martin.

Mr. Martin: I see. They are just involved in paying accounts of your administration or...

[Interprétation]

diminution du niveau d'importation. Je pense que l'on peut également dire que les prix élevés du pétrole brut sont aussi un facteur.

Le président: Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, les versements effectués au cours des dernières années représentent quelle proportion des 225,000 barils par jour?

Le président: Monsieur Archbold.

M. W. D. Archbold (vice-président de l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie): C'est un peu moins du tiers, donc les livraisons interprovinciales pourraient atteindre 250,000 barils par jour d'ici la fin de l'année. Les importations dans l'Est du Canada étaient de l'ordre de 825,000 à 830,000 barils par jour. Donc cela représente une diminution de 30 p. 100.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Alors, selon les chiffres que nous avons, nous pouvons espérer, d'après les commentaires de M. Stewart, que dans l'avenir ce programme fonctionnera aux deux tiers de ce qu'il était au cours des deux dernières années?

Le président: Monsieur Stewart.

M. Stewart: Monsieur Clarke, c'est une question de conjecture mais...

M. Clarke (Vancouver Quadra): Mais c'est tout ce que nous aurons dans l'avenir.

Le président: Monsieur Archbold.

M. Archbold: Il y a un autre élément, c'est que la différence entre le prix du pétrole brut au Canada et à l'étranger est imprévisible. Si vous voulez, c'est la mesure de l'unité d'indemnisation. Donc, lorsque cette marge se rétrécit l'indemnisation diminue. Lorsqu'elle s'élargit, l'indemnisation augmente.

M. Stewart: Mais, monsieur Clarke, ce n'est pas en fonction de l'usage général. M. Archbold faisait allusion aux sommes versées. Pour autant que vous réduisiez la différence entre le prix canadien et le prix étranger, vous réduisez évidemment l'indemnisation. Dans la mesure où cette marge s'élargit, songeons, par exemple, à l'augmentation des prix de la part des pays de l'OPEP au cours de l'année, alors il faudra payer plus d'indemnisation pour le même nombre de barils qui seront importés au Canada.

Le président: Merci, monsieur Clarke. Monsieur Martin.

M. Martin: Monsieur le président, j'aimerais poursuivre cette question avec M. Stewart. Il y a des sommes importantes d'impliquées dans ce programme en particulier, et comme vous l'avez mentionné plus tôt lorsque nous parlions des \$90,000, c'est l'Office qui administre vraiment ses fonds. L'Office national de l'énergie est-il responsable de l'autorisation et de l'approbation pour ce qui est de la détermination des versements qui doivent être effectués?

M. Stewart: Non, monsieur Martin, il n'a absolument rien à voir avec cela.

M. Martin: Bien. Il s'occupe simplement de payer les comptes de votre administration ou...

[Text]

Mr. Stewart: That is right, sir.

Mr. Martin: I see. So, you handle these entirely yourselves.

Mr. Stewart: These are all handled under a separate vote also, sir.

• 1150

Mr. Martin: If Irving Oil, for instance, comes to you now for a major substantial payment under this program, what kind of documentation do you require, just in broad terms, before a payment is made? How frequently do you make the payments to the companies?

Mr. Stewart: We make them whenever claims are brought to us. The arrival of one vessel can result in our paying out \$10 million. If we get a vessel that arrives at say Point Tupper, Nova Scotia, we can be obliged to respond to a claim for compensation that can amount to \$10 million.

Mr. Martin: So one shipment could amount to a ten-million-dollar claim.

Mr. Stewart: Or more. This is not the maximum.

Mr. Martin: Does the oil company make this claim to you at the time the shipment arrives? What are the time factors? What are the procedures involved there, just very generally?

Mr. Stewart: I could give you a general review of that. We have Mr. Drabble here to whom the Oil Import Compensation Program reports. Could I call him, Mr. Chairman?

The Chairman: Yes.

Mr. Stewart: He could give you whatever detail or outline you would like on the claim forms, when they are presented, when we respond to them, and so on.

Mr. Martin: Yes, a very general description. There is a major amount of money being expended under this program, and I am somewhat interested in the types of procedure and control that are exercised by your board before a ten-million-dollar cheque is issued.

Mr. Stewart: This is Mr. Cooper Drabble, Mr. Chairman. He is a member of the board and it is to him that the staff which manage or supervise the Oil Import Compensation Program reports.

The Chairman: Mr. Drabble.

Mr. C. Drabble (Member, Energy Supplies Allocation Board): The controls we administer require the applicant to have landed the crude in Canada and to show proof that he has paid for the crude. At that time we make a provisional payment on his claim for the amount claimed, which is subject to subsequent adjustment. If some of the crude which he has brought in and which he has claimed compensation on is exported at some later date, either by himself or somebody else, then the amount of the compensation paid is drawn back by an adjustment to that claim.

Mr. Martin: Mr. Chairman, I have another question which arises directly from the response. In other words, if the shipment of oil comes in—let us say there could be a ten-million-dollar claim involved in it. Without this program presumably the purchaser, the oil company, would have paid the full amount of the invoice price for his oil and then would have gradually obtained his money back through selling his oil at a higher price than he is now going to do. In other words, there would have been a substantial period of time involved.

[Interpretation]

M. Stewart: C'est ça.

M. Martin: Je vois. Donc, cela relève entièrement de votre compétence.

M. Stewart: Cela s'inscrit sous un autre crédit distinct.

M. Martin: Par exemple, si Irving Oil vous demande un versement important d'après ce programme, de quel genre de documents avez-vous besoin, en termes généraux, avant d'effectuer le paiement? A quel rythme effectuez-vous des paiements aux compagnies?

M. Stewart: Nous effectuons les versements lorsqu'on nous soumet les demandes. L'arrivée d'un navire peut avoir comme résultat un versement de 10 millions de dollars. Disons qu'un navire arrive à Point Tupper, en Nouvelle-Ecosse, nous pouvons être obligés de répondre à une demande d'indemnisation qui peut se chiffrer à 10 millions de dollars.

M. Martin: Donc, une livraison peut équivaloir à une réclamation de 10 millions de dollars.

M. Stewart: Ou plus. Ce n'est pas le maximum.

M. Martin: La compagnie pétrolière vous soumet-elle cette réclamation au moment de la livraison? Quel est le facteur temps? En générale, quelles sont les procédures nécessaires?

M. Stewart: Je peux vous donner un aperçu général. Nous avons ici M. Drabble de qui relève le programme des versements des indemnités aux importateurs de pétrole. Puis-je lui demander de prendre la parole, monsieur le président?

Le président: Oui.

M. Stewart: Il peut vous fournir les précisions désirées sur les formules de demandes, quand elles sont présentées, quand nous répondons et ainsi de suite.

M. Martin: Oui, une description très générale. Il y a une somme d'argent très importante dépensée en vertu de ce programme, et le genre de procédures et le contrôle exercés par votre office avant d'émettre un chèque de 10 millions de dollars m'intéressent.

M. Stewart: Monsieur le président, voici M. Cooper Drabble. Il est membre de l'Office et c'est de lui que relève le personnel qui gère le programme des versements d'indemnités aux importateurs de pétrole.

Le président: Monsieur Drabble.

M. C. Drabble (membre de l'Office des répartitions des approvisionnement d'énergie): Nos contrôles exigent que le demandeur ait livré le pétrole brut au Canada et qu'il démontre qu'il a payé ce pétrole. Nous effectuons alors un versement provisoire de cette réclamation qui est sujette à des rajustements par la suite. Si le pétrole importé pour lequel il réclame une indemnisation est par la suite exporté, soit par lui-même soit par quelqu'un d'autre, alors le montant d'indemnisation payé est réduit par un rajustement de cette demande.

M. Martin: Monsieur le président, cela m'amène à poser une autre question. En d'autres mots, si un chargement de pétrole—il pourrait y avoir une réclamation de 10 millions de dollars. Prudemment, sans ce programme, l'acheteur de pétrole aurait payé le plein montant pour son pétrole et aurait repris son argent au fur et à mesure qu'il l'aurait revendu à un prix plus élevé qu'il le fait maintenant. En d'autres mots, cela voudrait dire une longue période de temps.

[Texte]

Am I correct in understanding that now, by submitting his claim to you as soon as his oil has arrived, as soon as the crude has arrived and he has paid his bill to his supplier, he can obtain immediate reimbursement from the government for the \$10 million?

The Chairman: Mr. Drabble.

Mr. Drabble: Mr. Chairman, when we get confirmation that he has paid his bill—that means that he has paid the full overseas cost, the international price for the oil to his supplier. We then pay the compensated difference between the amount of the price of domestic crude in eastern Canada and the price of the overseas crude.

Mr. Martin: What I am trying to ferret out, Mr. Chairman, and I would appreciate a comment from the witness on this—does it mean that as a result of the government program his revenue that is coming to him as a result of this claim, which he would otherwise obtain through the normal process of marketing his product and over perhaps many months, is now coming to him substantially earlier? Presumably this is a real advantage to the company. Is that correct?

The Chairman: Mr. Stewart.

Mr. Stewart: I think you have a misunderstanding on one point. One of the fundamental concepts that has to be borne in mind in looking at this compensation program is that these companies are not permitted to run up their prices to recover the difference between what Canadian oil...

Mr. Martin: Oh, no.

Mr. Stewart: But I think it is necessary that you bear this in mind. As a result of price guidelines and as a result of the effects of the AIB, they cannot charge prices which would allow them to recoup say \$13 a barrel.

Mr. Martin: No.

• 1155

Mr. Stewart: Therefore, as a result of this board's making these payments, these adjustments are allowed to be made. But as Mr. Drabble just mentioned, the \$13 a barrel that the company has had to pay to get a barrel of oil, let us say to Halifax or to Montreal from Portland has got to be already laid out by the company before it is allowed to make any claim at all. So we are not giving him any advantage, sir, we are paying him back for what he has already paid out.

Mr. Martin: Yes, that depends on how you look at it. It seems to me that had the government not intervened in the program, let us say that had there been no Energy Supplies Allocation Board program, the \$13 still would have had to be paid to the supplier for the oil.

Mr. Stewart: Quite.

Mr. Martin: The point is the \$13 would have come back through a different medium, it would have come back through much higher prices to the Canadian public. We all agree that was not desirable. But it would not have come back immediately. It would have come back over the next how many months are involved in the time crude oil is refined and eventually marketed and come back every time a car drove up to the pumps—you know, so many cents each time.

[Interprétation]

Si je comprends bien, présentement, en vous soumettant sa demande si tôt la livraison de pétrole effectuée et qu'il a payé la facture de son fournisseur, il peut obtenir du gouvernement un remboursement immédiat de 10 millions de dollars.

Le président: Monsieur Drabble.

Mr. Drabble: Monsieur le président, lorsque nous sommes assurés qu'il a payé la facture—c'est-à-dire qu'il a payé tous les coûts d'outre-mer, le prix international du pétrole à son fournisseur, nous lui versons alors l'indemnisation qui est la différence entre le prix national et le prix d'outre-mer.

Mr. Martin: Ce que j'essaie de savoir, monsieur le président, et j'aimerais entendre les commentaires du témoin sur ce sujet, cela signifie-t-il que comme résultat de ce programme gouvernemental, le revenu provenant de cette réclamation, qu'il obtiendrait autrement par la commercialisation de son produit sur une période de plusieurs mois, lui parvient beaucoup plus tôt? Présument, cela serait un avantage réel pour cette compagnie. Est-ce juste?

Le président: Monsieur Stewart.

Mr. Stewart: Je crois qu'il y a une chose que vous avez mal comprise. L'un des principes fondamental de ce programme d'indemnisation dont on doit se souvenir, c'est que les compagnies ne peuvent pas augmenter leur prix afin de recouvrer la différence entre le prix canadien...

Mr. Martin: Oh, non!

Mr. Stewart: Je crois qu'il est nécessaire de ne pas l'oublier. Comme résultat des indicateurs sur les prix et comme résultat des effets de la CAI, ils ne peuvent pas demander des prix qui leur permettraient de recouvrer, mettons \$13 le baril.

Mr. Martin: Non.

Mr. Stewart: Donc, grâce au versement de l'Office, nous pouvons effectuer ces rajustements. Mais, comme le disait M. Drabble, les \$13 que la compagnie doit payer pour chaque baril de pétrole, livré à Halifax ou à Montréal, en provenance de Portland, doivent déjà avoir été payés avant que la compagnie ne puisse faire de demande de remboursement. Donc, monsieur, cela n'offre à la compagnie aucun avantage puisqu'on ne fait que la rembourser pour ce qu'elle a déjà payé.

Mr. Martin: Oui, cela dépend de votre point de vue. Il me semble que si le gouvernement n'était pas intervenu, c'est-à-dire s'il n'y avait pas eu de programme de l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie, on devrait quand même payer les \$13 à l'approvisionneur de pétrole.

Mr. Stewart: C'est tout à fait juste.

Mr. Martin: Le point est que les \$13 seraient payés d'une façon différente, et cela coûterait beaucoup plus cher au public canadien. Nous sommes tous d'accord que cela n'était pas souhaitable. Mais cela ne se serait pas fait immédiatement. Et cet argent serait revenu sur une période de plusieurs mois, le temps nécessaire pour que le pétrole brut soit raffiné et remis sur le marché et repayé, au moment où une voiture se présente au poste d'essence—à savoir quelques cents à la fois.

[Text]

The interesting point to me is that as a result of our program, that difference is coming back now in one lump sum, I would say almost immediately he has paid his bill. I am sure the oil companies must be very astute in making sure they get their claim into you pretty darn fast when there is \$10 million involved and I am sure you get the cheques out pretty quickly.

Mr. Stewart: Mr. Martin, could I ask Mr. Archbold to respond to that? He is just dying to spring into action.

Mr. Martin: Yes. I may be off base but I think it is an interesting point, and I would just like to pursue it.

The Chairman: I hope we can conclude on this and then go on with our next item, Mr. Martin, as soon as we finish this one.

Mr. Archbold.

Mr. Archbold: Thank you, Mr. Chairman. You are not off base, Mr. Martin, in one sense. However when the payment terms for the oil are generally periods of 30 to 60 days after receipt, the inventories in Eastern Canada run, I think, in the order of 45 to 50 days, so that when they actually have paid for the oil it can be considered to have largely gone through the system.

I guess the other comment is that the government has undertaken to buy that last \$4.50 worth, then to the extent that there is any delay we should be taking that risk, not the guy we pre-empted.

Mr. Martin: But you are satisfied you do not pay out the money until they have paid their suppliers.

Mr. Archbold: Absolutely not. We have to have proof of that.

The Chairman: Thank you, Mr. Martin and thank you, gentlemen.

Mr. Darling: Mr. Chairman, I have one short question. What is the solution other than everybody go back to wood? Another pipeline from Sarnia to Montreal?

Mr. Stewart: No, sir. The solution to our problem, of course, is to allow prices in Canada to rise to international levels so that citizens of Canada will have to pay \$1.75 or \$2 a gallon for gasoline. That will put us out of business, sir.

Mr. Darling: Nobody wants you to go out of business then, I can assure you of that.

The Chairman: Well, gentlemen, are there any further questions before we turn to the other item? We should allow ourselves at least a half hour for the last item.

Mr. Huntington.

Mr. Huntington: What item are we on, Mr. Chairman?

[Interpretation]

Ce qui me semble intéressant, c'est qu'à la suite du programme, ces sommes sont payées d'un seul coup, au moment où le vendeur paie sa facture. Je suis certain que les compagnies pétrolières sont assez astucieuses pour assurer que leurs demandes de remboursement vous sont remises très rapidement quand il s'agit d'une somme de \$10 millions, et que vous émettez les chèques aussi très rapidement.

M. Stewart: Monsieur Martin, pourrais-je demander à M. Archbold de répondre? Il se meurt d'intervenir.

M. Martin: Oui. Je me trompe peut-être, mais c'est un point intéressant, et j'aimerais bien continuer la discussion.

Le président: J'espère que nous pourrons en terminer, monsieur Martin, et passer au prochain point de l'ordre du jour.

Monsieur Archbold.

M. Archbold: Merci, monsieur le président. Dans un sens, monsieur Martin, vous ne faites pas erreur. Toutefois, quoique les termes de paiement pour le pétrole sont généralement pour des périodes de 30 à 60 jours suivant leur réception, les inventaires dans l'Est du Canada sont d'environ 45 à 50 jours, alors, lorsque les compagnies paient effectivement la facture, le pétrole a déjà passé dans tout le système.

Mon second commentaire est que le gouvernement s'est engagé à acheter pour une valeur de \$4.50, et, là où il y a des délais, c'est nous qui prenons le risque, et non celui qui a été préempté.

M. Martin: Mais vous êtes sûrs que vous ne payez aucun argent avant que les compagnies n'aient payé les approvisionneurs.

M. Archbold: Exactement. Nous devons en avoir la preuve.

Le président: Merci, monsieur Martin, et merci, messieurs.

M. Darling: Monsieur le président, j'ai une seule question brève. Quelle est la solution possible sauf que nous utilisons tous du bois? Un autre pipe-line de Sarnia à Montréal?

M. Stewart: Non, monsieur. La solution au problème est de permettre aux prix, au Canada, d'augmenter jusqu'aux niveaux internationaux de sorte que les Canadiens devront payer \$1.75 ou \$2 le gallon pour l'essence. Et cela nous obligerait de fermer nos portes, monsieur.

M. Darling: Personne ne veut que vous fermiez vos portes, je peux vous en assurer.

Le président: Messieurs, y a-t-il d'autres questions avant que nous passions au prochain point? Nous devrions compter sur au moins une demi-heure pour discuter du dernier point.

Monsieur Huntington.

M. Huntington: De quel point discutons-nous, monsieur le président?

[Texte]

The Chairman: We are on Paragraph 9.3.

Mr. Huntington: Is that the one we have been on, sir?

The Chairman: Yes, sir.

Mr. Huntington: I would like to correct Mr. Darling's last statement. This is one board I would like to see go out of business. I think we should come to the world price of oil in Canada.

I notice we are dealing again with the carryover from the 1974 Report of the Auditor General and we are dealing with procedures and the invocation of Section 62 of the Financial Administration Act which we dealt with at some length last year. I notice that on June 18 we were to have had a progress report provided to us. I turned my office upside down this morning looking for it and I found it here on the table as I arrived here. I turned your office upside down and Mr. Darling's office upside down this morning looking for it too, sir.

The Chairman: I went out on June 3.

• 1200

Mr. Huntington: I wonder if I could ask the Auditor General's Office if they are satisfied with the progress that has been going on as a result of the report. There were 7 pages in the supplement of March 31, 1975 calling for observations and...

The Chairman: Mr. Huntington, are you on the Financial Management and Control Study, because we have not yet called it. We will put you on in a moment.

Mr. Huntington: I thought that was the one we were on.

The Chairman: No, we were on 9.3, I am sorry. We will have to change our format, gentlemen. Having concluded Paragraph 9.3, I will now call the Financial Management and Control Study Report, pages 171 to 178, of the Supplement to the Auditor General's Report. I would first ask Mr. Tom Gregory, partner of Winspear, Higgins, Stevenson and Company, in the Ottawa office of the Auditor General to comment, followed by a statement by Dr. Smith. Mr. Gregory.

Mr. Tom Gregory (Partner, Winspear, Higgins, Stevenson & Co., Ottawa Office): Thank you, Mr. Chairman. During the period from early January, 1975, to May, 1975, I, along with another member of my firm and a representative of the office of the Auditor General, conducted a study of the financial management and the financial control existent at that time within the Department of Energy, Mines and Resources. This study covered areas laid out in the terms of reference of the Auditor General's Study and, in particular, encompassed six areas: the organization as a financial function; the control of expenditures and revenues; control of assets and liabilities; the internal audit function; budgetary control; and the adequacy of financial reporting.

We made, as a result of this study, a series of 24 recommendations to the department, which I understand the members have and which appear on pages 171 to 178 of the Auditor General's supplement to his annual report. These recommendations, we felt, would to a large degree correct some inadequacies and deficiencies that came to light during this study of the department. The recommendations were communicated to the Department of Energy Mines

[Interprétation]

Le président: Nous en sommes au paragraphe 9.3.

M. Huntington: N'est-ce pas celui que nous discutons, monsieur?

Le président: Oui, monsieur.

M. Huntington: Je voudrais corriger la dernière déclaration de M. Darling. Voilà un organisme que je voudrais voir supprimer. Je crois que nous devrions nous en tenir au prix mondial du pétrole, au Canada.

Je note que nous traitons toujours du renvoi du rapport de 1974 de l'auditeur général et que nous traitons de procédures et de l'article 62 de la Loi sur l'administration financière que nous avons déjà discutés longuement l'an passé. Je note qu'on devait nous remettre un rapport sur les progrès, le 18 juin. Je l'ai cherché partout dans mon bureau, ce matin, et je le retrouve ici sur la table, à mon arrivée. J'ai fait de même pour votre bureau et celui de M. Darling, ce matin, monsieur.

Le président: Il a été diffusé le 3 juin.

M. Huntington: Pourrais-je demander au Bureau de l'auditeur général s'il est satisfait des progrès réalisés à la suite de ce rapport. Il y a sept pages, dans le rapport supplémentaire du 31 mars 1975, exigeant des commentaires et...

Le président: Monsieur Huntington, parlez-vous de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers? Nous ne l'avons pas encore mis en délibération. Nous en discuterons tantôt.

M. Huntington: Je croyais que c'était de ça qu'il s'agissait.

Le président: Non, nous discutons toujours du paragraphe 9.3, je regrette. Nous devons changer notre procédure, messieurs. Ayant terminé l'article 9.3, nous passerons maintenant à l'Étude de la gestion et du contrôle financiers, pages 249 à 256, du supplément au rapport annuel de l'auditeur général. Je demanderai d'abord à M. Tom Gregory, associé de Winspear, Higgins, Stevenson and Company, travaillant présentement au Bureau de l'auditeur général, à Ottawa, de faire quelques commentaires, qui seront suivis d'une déclaration de M. Smith. Monsieur Gregory.

M. Tom Gregory (associé, Winspear, Higgins, Stevenson and Company, succursale d'Ottawa): Merci, monsieur le président. Du début de janvier 1975 jusqu'en mai 1975, moi-même, un autre associé de ma compagnie et un représentant du Bureau de l'auditeur général, avons fait une étude de la gestion et du contrôle financiers qui existaient alors au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Nous avons étudié des domaines précisés dans le mandat de l'Étude de l'auditeur général, et six domaines particuliers: l'organisation en tant que fonction financière; le contrôle des débours et des revenus; le contrôle de l'actif et du passif; la vérification interne; le contrôle budgétaire; et la suffisance du reportage financier.

À la suite de cette étude, nous avons présenté 24 recommandations au Ministère, dont les membres du Comité ont copié, et qui apparaissent aux pages 249 à 256 du supplément au rapport annuel de l'auditeur général. Nous croyons que ces recommandations rectifieront plusieurs lacunes et manques qu'a révélés l'étude du Ministère. Ces recommandations ont été communiquées au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources en mai 1975, et le

[Text]

and Resources in May, 1975, and the department agreed that the recommendations were all valid and that they would implement them. The departmental replies regarding those recommendations are also contained in the report, which I understand the members have.

The degree to which the Department of Energy, Mines and Resources has carried out these implementations of the 24 recommendations, as at February 4, 1976, is also contained in the report.

To summarize, for your convenience: 11 recommendations have been fully carried out, although one has been varied slightly from the original recommendation. Partial implementation has been effected on another 11 recommendations, although, in the eyes of the department, final implementation of three of these are dependent upon completion of one other recommendation. Finally, there has been no action whatsoever on two of the recommendations. This, gentlemen, concludes my opening remarks.

The Chairman: Thank you, Mr. Gregory. I understand Mr. Gregory is on loan to the Office of the Auditor General under the executive interchange. We will have a comment at this point from Dr. Smith.

Dr. Smith: Mr. Chairman, I would like to open by expressing our regrets that our Deputy Minister, Gordon MacNabb, is not here this morning to meet with the Committee. It is because he is attending an international meeting in Paris, he had a priority engagement before this schedule was made. I have with me today the Assistant Deputy Minister for Administration on my right, Richard St John; our Senior Financial Officer, Mr. Browne; and our Assistant Deputy Minister for Planning and Evaluation, Dr. Bourgault.

We feel in the department that these audits and evaluations, which have been carried out with increasing frequency by the Auditor General's Office, by Treasury Board, and also by the expanded audit group within the department, are very useful and are helping us to improve our management system considerably. We have, as has been noted by Mr. Gregory, responded to a number of these recommendations. The degree of our response as of last February is noted in the papers that have already been circulated to the Committee, I believe. I will not elaborate on them at the present time. I am prepared to respond to individual items as they appear, and bring the Committee up to date on the current state of our progress.

The Chairman: Thank you, Dr. Smith.

• 1205

Now, gentlemen, we will open the meeting for questions, and we will start with Mr. Huntington.

Mr. Huntington: I am sorry for my confusion, Mr. Chairman.

The Chairman: It is understandable with all the items we have, Mr. Huntington. Carry on.

Mr. Huntington: I would like to ask the office of the Auditor General if they are satisfied with the progress that has been made on their report and their supplement of March 1, 1975.

[Interpretation]

Ministère était d'accord que ces recommandations étaient valables et qu'elles seraient mises en application. Les réponses du Ministère au sujet de ces recommandations sont contenues dans le rapport, que les membres ont en main, je crois.

Le rapport fait aussi état des progrès du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources dans la mise en application des 24 recommandations en date du 4 février 1976.

Je résume. Onze recommandations ont déjà été implantées, quoiqu'une ait été changée légèrement comparative-ment à la recommandation initiale. Onze autres recommandations ont été implantées en partie, quoique, aux yeux du Ministère, la mise en œuvre de trois d'entre elles dépend de la mise en application d'une quatrième. Enfin, aucune action n'a été prise à l'égard de deux recommandations. Messieurs, ce sont là mes remarques d'ouverture.

Le président: Merci, monsieur Gregory. M. Gregory est prêté au Bureau de l'Auditeur général aux termes du programme d'échange d'administrateurs. Nous entendrons maintenant M. Smith.

M. Smith: Monsieur le président, je voudrais d'abord exprimer nos regrets que le sous-ministre, Gordon MacNabb, n'ait pu comparaître ici, ce matin. Il participe à une réunion internationale à Paris, engagement prioritaire qui avait été conclu avant que vous ne le convoquiez. M'accompagnent aujourd'hui le sous-ministre adjoint de l'administration, à ma droite, M. Richard St. John; le fonctionnaire supérieur des finances, M. Browne; et le sous-ministre adjoint de la Planification et de l'Évaluation, M. Bourgault.

Nous croyons que ces vérifications et évaluations, qui se font de plus en plus souvent par le Bureau de l'Auditeur général, par le Conseil du trésor et aussi par un groupe plus nombreux de vérification à l'intérieur du Ministère, sont très utiles et nous ont beaucoup aidés à améliorer notre système de gestion. Comme l'a remarqué M. Gregory, nous avons donné suite à un certain nombre de ces recommandations, et l'étendue de cette réaction, en date de février dernier, est notée dans les documents qu'on a déjà remis aux membres du Comité, je crois. Je n'en discuterai pas pour le moment. Je suis prêt à répondre à des points particuliers, quand ils se présenteront, et à faire une mise à jour de nos progrès pour le Comité.

Le président: Merci, monsieur Smith.

Messieurs, nous passons maintenant aux questions et nous commençons par M. Huntington.

M. Huntington: Monsieur le président, je suis désolé de n'avoir pas compris.

Le président: C'est compréhensible, monsieur Huntington, étant donné toutes les questions dont nous nous occupons. Allez-y.

M. Huntington: Je voudrais demander aux personnes du Bureau de l'Auditeur général si elles sont satisfaites des progrès accomplis sur la base de leur rapport et du supplément du 1^{er} mars 1975.

[Texte]

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, we cannot answer this with any degree of certainty because we have not had the opportunity of monitoring the implementation of these measures. In principle we agree that the recommended action by the Department will bring solutions to most of the problems we have highlighted. However, we shall be monitoring later on the implementation and the results, but I cannot answer directly to the question that was just raised, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, I have not had too much time to study this Financial Management and Control Study Observations and Current Status of Departmental Action as at February 4, but we were told in the introductory remarks that 11 of these items have been carried out; 11 are partial with the final 3 depending on one other and 2 with no action. Is that the February 4 status or is that the status as of today?

Mr. Gregory: That was the February 4 status.

Mr. Huntington: Has there been any advance on that February 4 status?

Mr. Gregory: We are not in a position to answer on that. That question would have to be directed to the Department.

The Chairman: Dr. Smith.

Dr. Smith: Mr. Chairman, if you could identify specifically the items, we will respond to it.

The Chairman: Mr. Gregory, would you identify the items that have not been dealt with?

Mr. Gregory: The first of those items is under staffing of the financial function and is a recommendation that a comprehensive training program should be documented and implemented for financial services division staff. The departmental comment was that the recommended training program will be developed and operated on a regular basis as soon as the financial systems and related manual has been developed. The current status is, no change. Implementation is contingent on completion of financial management and development of a revised financial management system, so there has been no action on that one to that point in time.

Dr. Smith: Mr. Chairman, the current status on that item as of June 4 is that the development of an instrumented course on accounts payable will begin this summer and the course will be offered before the end of the fiscal year.

The Chairman: Mr. Gregory, would you give us the next item?

Mr. Gregory: The next item is under the heading "Pay-roll", page 4.

The Senior Financial Officer should be given the responsibility of ensuring the adequacy of the existing system of financial controls operated by the Personnel Branch over payrolls and the system of man-year accounting.

[Interprétation]

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, nous ne pouvons répondre avec certitude car nous n'avons pas eu la possibilité de contrôler l'application de ces mesures. En principe, nous savons que les mesures recommandées par le Bureau apporteront des solutions à la plupart des problèmes que nous avons décelés. Pourtant, à une date ultérieure, nous avons l'intention de contrôler l'application et les résultats mais, pour l'instant, je ne peux répondre directement à la question qui a été posée, monsieur le président.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: Monsieur le président, je n'ai pas eu le temps d'étudier à fond ces Observations, recommandations et commentaires du Ministère sur l'administration financière des études de contrôle et les mesures prises par le Ministère en date du 4 février 1976, mais dans les observations d'ouverture, on nous a dit que 11 de ces questions ont été réglées, 11 autres l'ont été en partie, 3 attendent qu'une autre question soit réglée, enfin, que dans ce cas, aucune mesure n'a été prise. S'agit-il de la situation au 4 février ou de la situation actuelle?

M. Gregory: De la situation au 4 février.

M. Huntington: A-t-on fait des progrès depuis le 4 février.

M. Gregory: Nous ne saurions répondre à cette question, il faudrait la poser au Ministère.

Le président: Monsieur Smith.

M. Smith: Monsieur le président, si vous nous citez les questions en cause, nous répondrions.

Le président: Monsieur Gregory, voulez-vous citer les questions qui n'ont pas été réglées?

M. Gregory: Il y a d'abord la question de la dotation en personnel financier; on a recommandé qu'un programme de formation exhaustif soit mis au point et mis en vigueur pour le personnel de la Division des services financiers. Le Ministère a observé que ce programme de formation serait mis sur pied et fonctionnerait régulièrement dès que les systèmes financiers et le manuel adéquat auraient été mis au point. Pour l'instant, pas de changement. La mise en vigueur dépend de la mise sur pied d'un système de gestion financière révisé, si bien que, pour l'instant, aucune mesure n'a été prise.

M. Smith: Monsieur le président, à propos de cette question, le 4 juin, on a décidé d'offrir un cours sur les comptes payables qui commencerait cet été et serait mis à la disposition des intéressés avant la fin de l'année financière.

Le président: Monsieur Gregory, voulez-vous passer à la question suivante?

M. Gregory: Je passe ensuite au paragraphe intitulé «Contrôle des paiements», à la page 7.

Le fonctionnaire supérieur des finances devrait être chargé de veiller à la validité des contrôles financiers effectués à l'heure actuelle par la direction du personnel sur la paie et la comptabilité des années-hommes.

[Text]

The departmental comment was:

The Senior Financial Officer will be given this responsibility and will carry out the appropriate review.

The status as at February 4 stated:

Auditor General recommendations having government-wide applications include recommendation for a study," to determine how departments could better control payroll documentation up to the point of submission to a central or regional pay office".

Departmental system requirements must therefore be examined within this government-wide context.

Clarification and direction to be requested from Treasury Board.

The Chairman: Dr. Smith.

Dr. Smith: Mr. Chairman, the current status of this item is that discussions are under way with Treasury Board on the item, and proposals from EMR for adequate controls will be sent to the Board shortly. I would like to ask our chief financial officer, who has been assigned the responsibility for this, to expand on the issue here.

Mr. Dal Browne (Director, Financial Services, Department of Energy, Mines and Resources): There has been considerable work done on this revamping of the payroll system and there have been a couple of submissions already to the Treasury Board of suggested changes which would look after the observations of the Auditor General. These apparently have not been quite satisfactory and we are in the process of preparing a third. This will be going up very shortly and really we cannot say any more than that at the moment.

The Chairman: Thank you, Mr. Browne. Yes, Mr. Clarke.

• 1210

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Would it be appropriate for us to put questions as we are going through on particular points?

The Chairman: Yes, I think that would be helpful; we could hopefully do this so we will be adjourning at 12.30 p.m.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): There is a question on the payroll that I have not heard comment on and it refers to the opening sentence of the Auditor General's remarks:

Delays in the recording of overtime costs and the appropriate costs relating to employees transferred...

I would like to know what steps have been taken to prevent the delays in recording these costs as noted.

The Chairman: Dr. Smith, or would you like to pass to Mr. Browne?

Dr. Smith: I would like to pass to Mr. Browne to respond to that item.

[Interpretation]

Observations du Ministère:

Le fonctionnaire supérieur des finances sera chargé de cette responsabilité et effectuera les examens voulus.

La situation actuelle, c'est-à-dire au 4 février:

Les recommandations de l'Auditeur général qui s'appliquent à l'ensemble du gouvernement, comprennent une recommandation pour une étude, «afin de déterminer comment les ministères pourraient mieux contrôler les pièces de base de la paie, jusqu'au moment où elles sont présentées à un bureau de paie central ou régional».

C'est donc à la lumière d'un tel contexte qui s'applique à l'échelle du gouvernement, que les exigences du système du Ministère doivent être examinées.

Des précisions et des instructions doivent être demandées au Conseil du trésor.

Le président: Monsieur Smith.

M. Smith: Monsieur le président, la situation actuelle, dans ce cas, est que les discussions sont en cours avec le Conseil du trésor et des propositions de l'EMR portant sur des contrôles adéquats seront envoyées sous peu au Conseil. Je vais demander à notre fonctionnaire supérieur des finances, qui a été chargé de cette responsabilité, de la poursuite de cette question.

M. Dal Browne (directeur des services financiers, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources): Beaucoup a déjà été fait pour rajeunir le système de la paie et le Conseil du trésor a déjà été saisi d'un certain nombre de suggestions pour remédier à la situation exposée par l'Auditeur général. Apparemment, cela n'a pas été très satisfaisant et nous sommes en train de préparer une troisième liste de solutions. Celle-ci sera communiquée d'ici peu et, pour l'instant, nous ne pouvons pas vous en dire plus.

Le président: Merci, monsieur Browne. Oui, monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Pensez-vous que nous puissions poser des questions au fur et à mesure que les problèmes sont soulevés?

Le président: Oui, ce serait une bonne idée, cela nous permettrait peut-être de lever la séance à 12 h 30.

M. Clarke (Vancouver Quadra): A propos de la paie, il y a une question dont nous n'avons pas entendu parler mais qu'on retrouve dans la première phrase des observations de l'Auditeur général, c'est-à-dire à la page 6:

Les retards d'inscription des frais d'heures supplémentaires et des coûts reliés aux employés mutés...

Je voudrais savoir quelles mesures ont été prises pour empêcher ces retards d'inscription des frais.

Le président: Monsieur Smith, ou peut-être M. Browne?

M. Smith: Je vais laisser M. Browne répondre à cette question.

[Texte]

The Chairman: Mr. Browne.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Perhaps the Treasury Board could comment on it too, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Mr. Browne followed by Mr. McGimpsey.

Mr. Browne: There are delays purely and simply because of the fact that it has to go through such a long channel. It goes from the individual responsibility centre to the personnel department. There a requisition is made on DSS, the Department of Supply and Services, for the payment of the overtime and it is only after DSS's action that we eventually get a recording of the actual costs. These are not set up in advance of the actual payment. This is part of the procedure which is being developed at the present time.

Mr. McGimpsey: The Treasury Board's Regional Policy Branch with help from the Financial Administration Branch on the financial aspects of the payroll systems are in the process of conducting a major study of pay in the government. They will be looking at documentation in departments and the input to the DSS pay system as well as the DSS pay system itself. We anticipate, as a result of this study, that financial officers will be requested to play a much larger role in financial controls over payroll than they have in the past.

On the specific question I really have no information on the delays within the department.

The Chairman: Mr. Martin.

Mr. Martin: As we are on payroll now, I gather it is a fairly new innovation that the senior financial officer has anything to do with the payroll. I would like to ask what are your responsibilities relating to the payroll of the department now, Mr. Browne?

Mr. Browne: At the present time they are functional responsibilities over the staff of Personnel who are actually the people that are handling it.

Mr. Martin: That really does not tell me much. Do you mean they are functional but you have no direct administrative responsibility over how the payroll system is administered?

Mr. Browne: No. At the present time, not.

Mr. Martin: Thank you.

The Chairman: O.K. Gentlemen, we will go on to the next item then and I will turn it back to Mr. Gregory. You were listing those that were not dealt with, Mr. Gregory.

Mr. Gregory: Yes, Mr. Chairman. There were just the two items that had not been dealt with at all to the point in time of February 4, 1976, which have been both discussed. Partial recommendation has been effected on 11 of the recommendations, although in the eyes of the department, final implementation of 3 of these is dependent on the completion of 1 other recommendation.

If you will go over to page 8 on the question of Program Activity Structure, you will see that from there on under Project Accounting it says:

[Interprétation]

Le président: Monsieur Browne.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Le Conseil du trésor aura peut-être quelque chose à ajouter également.

Le président: Merci. M. Browne, suivi de M. McGimpsey.

M. Browne: S'il y a des retards, c'est purement et simplement à cause de la longueur du processus. L'inscription passe de la responsabilité individuelle au service du personnel. Là, une demande est faite au MAS, le ministère des Approvisionnements et Services, pour le paiement des heures supplémentaires, et c'est seulement après que le MAS est intervenu que nous pouvons effectivement inscrire les frais. Ceux-ci ne sont pas inscrits d'avance dans les paiements. Cela fait partie de la procédure qui est mise sur pied à l'heure actuelle.

M. McGimpsey: La direction de la politique régionale du Conseil du trésor, avec l'aide de la direction de l'administration financière, sont en train de mener à bien une étude importante sur le système de paie au gouvernement. Ce groupe étudiera des documents de différents ministères, la participation de chacun d'entre eux au système de paie du MAS ainsi que le système du MAS proprement dit. Nous pensons qu'à la suite de cette étude les fonctionnaires chargés des finances seront appelés à jouer un rôle beaucoup plus important dans le domaine du contrôle financier de la paie que par le passé.

Quant à votre question précise, je n'ai pas d'information sur les retards au sein du Ministère.

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: Puisque nous en sommes à la paie, j'imagine que l'intervention des fonctionnaires supérieurs des finances dans le système de la paie est quelque chose de tout à fait nouveau. Je voudrais savoir quelles sont aujourd'hui vos responsabilités dans le domaine de la paie du Ministère, monsieur Browne?

M. Browne: Pour l'instant, il s'agit de responsabilités fonctionnelles sur le personnel de la division du personnel qui s'occupe de cette question.

M. Martin: Cela ne m'apprend pas grand-chose. Vous voulez dire qu'ils sont fonctionnels mais que vous n'avez pas de responsabilités administratives directes sur le système de la paie?

M. Browne: Non, pas pour l'instant.

M. Martin: Merci.

Le président: Bien, messieurs, nous allons maintenant passer à la question suivante et je reviens à M. Gregory. Vous étiez en train de nous donner la liste des questions auxquelles on n'a pas trouvé de solution, monsieur Gregory.

M. Gregory: Oui, monsieur le président. Il reste encore deux questions qui n'ont pas trouvé de solution au 4 février 1976 mais on a déjà discuté de ces deux questions. Des recommandations partielles sont entrées en vigueur pour onze des recommandations, bien qu'aux yeux du Ministère, l'application finale de trois de ces recommandations dépend de l'application d'une autre recommandation.

Si vous voulez bien passer à la page 13, du paragraphe intitulé Structure par activité et par programme, vous constaterez qu'au paragraphe intitulé: «Comptabilité des projets» on lit:

[Text]

See reply under Program Activity Structure.

See reply under Program Activity Structure.

It is the same on the next page. There is quite a number of these recommendations that are dependent upon the recommendations that the activity and sub-activity definition should be revised in all programs and be submitted to Treasury Board for approval. The current status of that recommendation is that the Earth Sciences Program Activity Structure definition has been completed. The Mineral and Energy Resources program activity structure definition is under way and the Administration Program activity structure definition is to be undertaken as soon as possible. So in light of the fact that all the other recommendations following depend upon this particular recommendation and it is only partially complete, this results in, as I say, 11 recommendations that have been partially completed.

The Chairman: Thank you, Mr. Gregory.

Any response on this from you, Dr. Smith?

Dr. Smith: The development of an ideal program activity structure in any department is really an ideal. I am not aware of a department that has an operating program activity structure of the ideal type and place that could be used as an example for other departments.

We have worked with program activity structures in EMR for a number of years and we do have the broad framework in place and it is of course displayed in our annual estimate.

The problem really is the detail of definition, not the broad structure and I would like to say at this point that although we do not have a detailed framework worked out in the program activity structure, this does not affect our financial reporting except that it does influence the way you would identify outputs and measure the effectiveness of the program. I would like to stress that it does not mean that we cannot account for the money in the department.

The situation is as described on February 4, the Earth Sciences Program which is the basic mapping program in the department, has been defined in an operating way. Except for the outputs the Mineral and Energy Resources Program is defined in a broad way but here with out existing staff in the department we have a choice, we can either work on energy policy with our planning people or we can work on program activity structures and there has been a conflict there amongst the group who are concerned with the broad concept.

We have a group, a sector in the department, the planning and evaluation centre which is responsible for working out the detail of the program. They have a team who are working on it and I could ask, if you wish to take the time at this point, Dr. Bourgault to expand on the current status of the program activity structure within for instance the Minerals and Energy Resources Program.

As I say, the problem here is the shortage of staff to work on the methodology and a conflict in the timing of the people in the program with other priorities.

[Interpretation]

Voir réponse au paragraphe Structure par activité et par programme.

Voir réponse au paragraphe Structure par activité et par programme.

C'est la même chose à la page suivante. Très souvent, ces recommandations dépendent d'une révision de la définition de l'activité ou de la sous-activité en question dans tous les programmes et tout cela doit être soumis au Conseil du trésor pour approbation. Pour l'instant, la définition d'une structure par activité et par programme dans le cadre des sciences de la terre est terminée. Pour les minéraux et les ressources énergétiques, la définition des structures par programme et par activité est en cours; pour l'administration, la définition doit être entreprise dès que ce sera possible. Comme toutes les autres recommandations dépendent de celle-ci, qui n'est appliquée encore qu'en partie, on peut dire que 11 recommandations sont appliquées en partie seulement.

Le président: Je vous remercie, monsieur Gregory.

Vous avez quelque chose à ajouter, monsieur Smith?

M. Smith: Il n'y a pas de structure idéale par programme et par activité dans quelque ministère que ce soit. Je ne connais pas de ministère qui ait élaboré la structure qui puisse servir de modèle aux autres.

Nous avons des structures par programme et par activité au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources depuis un certain nombre d'années; les structures de base sont déjà en place, comme en attestent chaque année nos prévisions budgétaires.

Le problème en est un de définition dans les détails et non pas de structure de base. Je tiens à dire ici que même si nous n'avons pas réglé tous les détails de ces structures par activité et par programme, nos rapports financiers n'en sont pas affectés sauf pour ce qui est de la possibilité d'identifier le rendement et d'évaluer l'efficacité des programmes. Je répète que nous sommes en mesure de justifier toutes les dépenses du Ministère.

La situation est toujours celle qui a été indiquée le 4 février en ce que le programme des sciences de la terre, qui est le programme qui sert de modèle au sein du Ministère, a été défini suffisamment et est opérationnel. Sauf pour ce qui est du rendement, le programme des minéraux et des ressources énergétiques a été défini de façon générale; pour le reste, nous avons un choix à faire: ou nous travaillons sur notre politique énergétique avec nos planificateurs, ou nous travaillons sur les structures par activité et par programme. Le groupe qui s'intéresse au concept de base est donc placé devant ce dilemme.

Il y a, par ailleurs, un autre groupe, un secteur du Ministère, le Centre de planification et d'évaluation, qui est chargé d'arrêter les détails des programmes. Il y a donc une équipe qui fait ce travail et je demanderais ici à M. Bourgault de faire le point sur la structure par activité et par programme concernant, par exemple, le programme des minéraux et des ressources énergétiques.

Comme je l'ai dit, il y a cette pénurie de personnel pouvant travailler à la méthodologie de même qu'un problème de priorités pour les gens qui sont déjà là.

• 1215

[Texte]

The Chairman: Thank you.

Dr. Bourgault.

Dr. Pierre Bourgault (Assistant Deputy Minister, Planning and Evaluation, Department of Energy, Mines and Resources): Well I think as indicated in the status report, we have three programs that you recognize: the Earth Sciences, the Mineral and Energy Resources Program, the Administration Program.

For the first of these, the program activity structure is in fact essentially complete. I think we would like to do some fine tuning to that, particularly with regard to the identification of output. The Mineral and Energy Resources Program activity structure definition is under way. It is not yet completed. We have had some slippage of our targets for completing this program and these have occurred in part due to personnel changes within the department and in part because we have had to reallocate or alter our priorities I suppose. Within a group such as ours the workload during the year is of course not uniform. During the period of January, February and March we are particularly concerned with the development of program forecasts. In order to balance out our workload we do not keep a uniform level of activity on things such as this. So that, in part because of the changeover in personnel, in part because of fluctuations in workload during the year, the progress on the MERP or Mineral Energy Resources Program is perhaps not where we would like it to be. We have replaced the personnel who have left or at least have added two new people in this area. Work is under way, and work is actually under way as well in developing the administrative program.

The Chairman: Thank you. Dr. Bourgault.

I have Mr. Martin and Mr. Clarke with questions, at this point. Mr. Martin.

• 1220

Mr. Martin: If I may, I would like to ask a couple of general questions—and I know time is running short—and not specifically on the comments we have just heard but just going back for a moment to payroll in which I am somewhat interested. Approximately, Mr. Browne, what is the monthly payroll of the department? Just in round figures; a total dollar amount. What would your monthly payroll be, or annual or whatever? Some measure. Would you know, Dr. Smith?

Mr. Richard P. St. John (Assistant Deputy Minister, Administration, Department of Energy, Mines and Resources): A rough guess is around \$6 million.

Mr. Martin: That would be an annual or a monthly figure?

Mr. St. John: Monthly.

Mr. Martin: A monthly figure. And you say you do not have any responsibility over the payroll operation. Who does have responsibility over the payroll operation in the department?

Mr. Browne: It is handled by Personnel.

Mr. Martin: I see. And does that fall under you, Mr. St. John?

[Interprétation]

Le président: Je vous remercie.

Monsieur Bourgault.

M. Pierre Bourgault (sous-ministre adjoint, Planification et Évaluation, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources): Comme il est indiqué dans le rapport, nous avons trois programmes: les sciences de la terre, les minéraux et les ressources énergétiques et l'administration.

Pour le premier, la définition d'une structure est terminée. Nous voudrions cependant apporter la touche finale en ce qui concerne le rendement. Pour le programme des minéraux et des ressources énergétiques, la définition des structures est en cours. Elle n'est pas terminée encore. Nous n'avons pu atteindre nos objectifs concernant ce programme en partie à cause des changements qui sont survenus au niveau du personnel, à l'intérieur du Ministère, et en partie à cause du réaménagement de nos priorités. Il faut comprendre que la charge de travail pour un groupe comme le nôtre n'est pas la même toute l'année durant. En janvier, février et mars, nous devons nous occuper d'établir les prévisions pour les programmes. Pour répartir le travail, nous ne maintenons pas le même niveau d'activités toute l'année pour ce qui est des prévisions. Donc, à cause de ce roulement du personnel et de la fluctuation de la charge de travail, au cours de l'année, les progrès concernant les programmes des minéraux et ressources énergétiques n'ont pas été ce que nous aurions souhaité. Nous avons remplacé le personnel qui avait quitté ou, du moins, nous avons deux nouveaux titulaires. Le travail se poursuit à ce programme comme au programme de l'administration.

Le président: Je vous remercie, monsieur Bourgault.

MM. Martin et Clarke ont des questions. Monsieur Martin.

M. Martin: Mes questions sont d'ordre général et n'ont pas trait tellement aux points qui viennent d'être mentionnés. Je voudrais revenir un peu sur la liste de paie. M. Browne, quel est le montant approximatif des salaires mensuels au Ministère? Quel est le total à peu près? Vous pouvez me donner le total mensuel ou le total annuel, peu importe. Vous le savez, monsieur Smith?

M. Richard P. St. John (sous-ministre adjoint, Administration, ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources): Je dirais environ 6 millions de dollars.

M. Martin: C'est le total annuel ou mensuel?

M. St. John: Mensuel.

M. Martin: Et vous dites que vous n'avez rien à voir avec la liste de paie. Qui est chargé de ce travail au sein du Ministère?

M. Browne: Le service du personnel.

M. Martin: Je vois. C'est un service qui relève de vous, monsieur St. John?

[Text]

Mr. St. John: Yes, it does, Mr. Martin.

Mr. Martin: Personnel does?

Mr. St. John: Yes, it does.

Mr. Martin: So that, in effect, all documentation relating to this, say, roughly \$6 million monthly payroll is handled through your Personnel area and the financial officers do not have any direct involvement in it at the present time?

Mr. St. John: At the present time, no they do not.

Mr. Martin: And you are planning to change that but only after an over-all government study?

Mr. St. John: That is correct, Mr. Martin. Following general over-all government direction, we must change that procedure so that there is a direct financial input into this payroll system.

Mr. Martin: But do you not feel that, within the department's and within your own interest in controlling your own payroll of some \$6 million per month, you could do something in the interim to bring in some financial control when it has been recommended by the Auditor General, pending an over-all government study that might somewhat change that again; but at least it would be going part way, would it not?

Mr. St. John: Yes, I think you are quite right, and we are in the process of doing that. We continually examine the system that is in being, either in response to comments from the Auditor General or from the Internal Auditor, and try to update our procedures. We try to remove the inaccuracies, we try to take all steps to improve the efficiency of the system. Unfortunately it costs man-years: it costs manpower to do that and we are terribly short of manpower to do it.

I think the major step that the department has taken to improve its financial management is the introduction of a new financial information system which is now being developed, and which we hope to have on line and operating on April 1, 1977.

Mr. Martin: Could I ask one additional question?

The Chairman: Yes, Mr. Martin. Then Mr. Clarke will follow.

Mr. Martin: Mr. Chairman, through you to Dr. Smith, how many assistant deputies are there in the department?

Dr. Smith: Six.

Mr. Martin: I notice that the recommendation by the Auditor General is that the position of Chief Financial Officer should be at the ADM level. Well he does not indicate at the level of ADM but I assume that is what he would mean because he is suggesting that he should report directly to the Deputy Minister. But whether it would carry that title or not, I gather that in your determination in the department, you have implemented that recommendation only to the degree that you would have the Chief Financial Officer reporting through someone else to the Deputy Minister.

[Interpretation]

M. St. John: En effet, monsieur Martin.

M. Martin: Le service du personnel relève de vous?

M. St. John: Oui.

M. Martin: Donc, toute la comptabilité pour des salaires d'environ 6 millions de dollars par mois est établi par le service du personnel et les agents financiers n'y sont pas directement impliqués pour le moment.

M. St. John: Pour le moment, non.

M. Martin: Vous prévoyez apporter des changements à ce système, mais seulement après l'étude globale du gouvernement?

M. St. John: C'est exact, monsieur Martin. L'intention du gouvernement, de façon générale, est de changer le système de façon à ce qu'il y ait une participation financière à la paie.

M. Martin: Mais du propre point de vue du Ministère, dans son propre intérêt, ne croyez-vous pas que vous devriez faire quelque chose pour amener un meilleur contrôle financier sur une paie de 6 millions de dollars par mois, tel que l'a recommandé l'auditeur général, en attendant que le gouvernement intervienne? Ne croyez-vous pas que vous pourriez faire une partie du chemin?

M. St. John: C'est ce que nous faisons. Nous examinons continuellement le système en vue de répondre aux objections de l'auditeur général ou de l'auditeur du Ministère et d'apporter les améliorations nécessaires. Nous essayons de mettre fin aux anomalies. Malheureusement, il faut, pour y arriver, des années-hommes, il faut du personnel, et une grave pénurie se fait sentir actuellement.

La principale mesure qu'a prise le Ministère pour essayer d'améliorer sa gestion financière est l'introduction d'un nouveau système d'information financière qui serait prêt à fonctionner le 1^{er} avril 1977.

M. Martin: Puis-je poser encore une question?

Le président: Je vous en prie, monsieur Martin. Ce sera ensuite à M. Clarke.

M. Martin: Combien y a-t-il de sous-ministres adjoints au Ministère?

M. Smith: Il y en a six.

M. Martin: L'auditeur général recommande que le poste d'agent financier en chef soit au niveau du sous-ministre adjoint, du moins s'il ne le recommande pas directement, il indique que cet agent financier en chef doit répondre directement au sous-ministre. Je ne sais pas s'il doit avoir le titre ou non. Je suppose que dans votre ministère, vous avez mis cette recommandation en application seulement dans une certaine mesure puisque l'agent financier en chef répond au sous-ministre par l'intermédiaire de quelqu'un d'autre.

[Texte]

Dr. Smith: That is correct.

Mr. Martin: Could you just indicate why you would have arrived at that judgment rather than following the exact recommendation of the Auditor General?

The Chairman: Dr. Smith.

Dr. Smith: Mr. Chairman, one aspect of the problem is the problem of numbers reporting to the Deputy Minister, and I do not want you to infer from that statement that the financial reporting is of lower priority in that respect. We feel that in the management of the department, it is important that we have a stronger co-ordinated management between the personnel activities, the financial activities and other related managerial activities in the department, such as the Computer Science Centre and so on, and for that reason we have moved from a previous structure where we had the Senior Personnel Adviser and the Senior Financial Adviser reporting to the Deputy. The present structure has an Assistant Deputy Minister responsible for both of those areas reporting to the Deputy and ensuring the co-ordination of both policies and programs between these two areas, because, as you have just identified in your previous question, we have the payroll currently being handled by the personnel people but there are many other policies and activities that are common between the two management streams.

I would say, with respect, that if we were discussing today personnel management, you might pose the same question: why does not the Senior Personnel Adviser report to the Deputy Minister also?

• 1225

The Chairman: Thank you. Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Thank you, Mr. Chairman. I noticed that a couple of specific programs, earth sciences and so on, have been completed. Has Treasury Board been called upon on this?

Dr. Smith: Mr. Chairman, the situation with the Earth Sciences Program is that it has been endorsed by the policy committee in the department. But as you may be aware, there are certain times of the year when it is appropriate to go into Treasury Board and discuss these changes. There are other times of the year when, because of the load, there is no time to do it, or to get it into the system. As of now, the Earth Sciences, which we now call the Earth Science Survey Project, is approved within the department but it is not approved by Treasury Board for incorporation.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, it might be worthy of this Committee to recommend that when a major fault is found in a system, as it was here by the Auditor General, and recommendations are made to rebuild a system, that Treasury Board ought to pay close attention to the things that are developed within the department to make sure that they are going along the right track so that we do not have a repeat. I think Mr. McGimpsey wants to say something.

Mr. McGimpsey: On the financial reporting system the department is now developing, we have dealt with Mr. St. John on this. They have made presentations to us on the initial plan for the system. We have made some comments back, and Mr. St. John said that he will keep us in touch

[Interprétation]

M. Smith: C'est exact.

M. Martin: Puis-je savoir pourquoi vous en êtes arrivés à cette décision plutôt que de suivre en toute lettre la recommandation de l'auditeur général?

Le président: Monsieur Smith.

M. Smith: Le problème est qu'il y a une limite au nombre de personnes qui peuvent répondre au sous-ministre. Je ne veux pas dire ici que le côté financier est moins important que les autres. Nous pensons que, dans la gestion du Ministère, il est important d'avoir une meilleure coordination entre les secteurs personnel, finances et autres, comme le centre des sciences de l'ordinateur. C'est pour cette raison que nous avons modifié la structure qui voulait que le principal conseiller en matière de personnel et le principal conseiller en matière de finances répondent directement au sous-ministre. Aux termes de la structure actuelle, il y a un sous-ministre adjoint qui est responsable de ces deux domaines qui est comptable devant le sous-ministre et qui s'assure de la coordination des politiques et des programmes entre ces deux domaines. En effet, comme vous l'avez précisé dans votre question antérieure, ce sont les proposés au personnel qui se chargent de la paie, mais il y a beaucoup d'autres politiques et activités qui sont communes aux deux structures de gestion.

J'aimerais dire que, si nous discutons aujourd'hui de la gestion du personnel, vous pourriez poser cette même question, savoir pourquoi le conseiller supérieur du personnel n'est-il pas également comptable au sous-ministre?

Le président: Merci. Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Merci, monsieur le président. J'ai remarqué qu'il y a deux ou trois programmes précis, sur les sciences de la terre et ainsi de suite, qui sont terminés. Je me demande si on a eu recours au Conseil du trésor à cet égard.

M. Smith: Monsieur le président, en ce qui concerne le programme des sciences de la terre, il faut préciser qu'il a été appuyé par le comité de la politique du Ministère. Comme vous le savez, toutefois, il y a des moments de l'année où il est convenable de se présenter devant le Conseil du trésor et de discuter de ces modifications. Il y a d'autres moments où, en raison de la charge de travail, on ne dispose pas du temps nécessaire pour faire cela ou pour introduire cette procédure dans le système. À partir de maintenant, le programme des sciences de la terre, que nous appellerons dorénavant le projet d'enquête sur les sciences de la terre, est approuvé au sein du Ministère mais il ne l'est pas par le Conseil du trésor pour être incorporé.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, il serait peut-être utile que ce Comité recommande que, lors de la découverte d'une faute importante dans un système, comme la découverte de l'auditeur général dans ce cas-ci, et lorsque des recommandations sont formulées en vue de reconstruire le système, le Conseil du trésor étudie soigneusement les résultats de ces modifications au sein du ministère afin de s'assurer que ledit ministère est dans la bonne voie afin que le problème ne se répète pas. Je pense que M. McGimpsey aimerait préciser quelque chose.

M. McGimpsey: Nous avons traité avec M. St. John du système de déclaration financière qu'élabore actuellement le Ministère. On nous a présenté le plan initial du système. Nous avons formulé certaines observations en guise de réponse, et M. St. John nous a dit qu'il nous tiendrait au

[Text]

with what is going on at various key points during the development system so that Treasury Board concerns and policies can be incorporated into it. I think we have a good working relationship with Mr. St. John.

The Chairman: Thank you.

Mr. Huntington will be my last questioner.

Mr. Huntington: That last question of Mr. Clarke's was the one I wanted to get at. I gather that Treasury Board is satisfied then with the progress that is being made in this area of control?

McGimpsey: Yes, the study is in a fairly early stage, but we have been briefed on it. We are happy so far, and we will continue to look at what is happening as it goes along and make sure the department is aware of all Treasury Board requirements and all legal requirements.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, when would the financial manual be completed and operational?

The Chairman: Mr. Browne.

Mr. Browne: We anticipate that this will probably be completed early next year.

Mr. Huntington: And operational?

Mr. Browne: Yes. Well, not operational. There will be a period of training that has to take place first before it is fully operational.

Mr. Huntington: I have one further small question on page 5 of the report. I do not understand the second paragraph under Current Status.

The review of departmental credit policy has been discontinued because the proposal to eliminate the granting of credit for off-the-shelf products has been rejected by the Branch with the largest volume.

What does that mean?

Dr. Smith: Mr. Chairman, obviously that is an error, and I would like to ask our Assistant Deputy Minister for Administration to give you the proper explanation.

The Chairman: Mr. St. John.

• 1230

Mr. St. John: That wording is unfortunate. In fact the majority of the accounts receivable in the department lie in one branch, the Surveys and Mapping Branch. That is the branch that sells charts, maps, all those things, and they are in very great demand, especially, at this time of year. So the majority of the accounts receivable in the department are centered in that branch. The credit policy, which that branch has had for years, resulted in some delays and some inaccuracies—well, some general deficiencies in the accounts receivable system. We have overhauled those credit policies, modernized them, made them much more efficient, and we have done this as a result of the consultant's report by Price Waterhouse. The credit policies are now much more improved and, as a result, the accounts receivable system has been much improved. I regret that was an unfortunate phraseology.

[Interpretation]

courant de certaines questions clés, au cours de l'élaboration du système, afin que les préoccupations et les politiques du Conseil du trésor soient prises en ligne de compte. Je pense que nos relations de travail avec M. St. John sont très bonnes.

Le président: Merci.

M. Huntington sera le dernier intervenant.

M. Huntington: C'est de la dernière question de M. Clarke dont j'aimerais m'entretenir. Si je comprends bien, le Conseil du trésor est heureux de l'état d'avancement des travaux pour ce qui est de ces mesures de contrôle?

M. McGimpsey: Oui; l'étude en est encore à ses débuts, mais on nous a déjà fourni des rapports succincts à son sujet. Nous en sommes heureux jusqu'à présent et nous continuerons d'étudier ce qui se produit et de nous assurer que le Ministère soit tenu au courant de toutes les exigences juridiques et autres du Conseil du trésor.

M. Huntington: Monsieur le président, quand le manuel financier sera-t-il terminé et mis en vigueur?

Le président: Monsieur Brown.

M. Brown: Nous prévoyons que ce manuel sera sans doute prêt au début de l'année prochaine.

M. Huntington: Et mis en vigueur?

M. Brown: Oui. Quoique peut-être pas. Nous devrons d'abord passer par une période de formation avant qu'il soit entièrement mis en vigueur.

M. Huntington: J'ai une dernière petite question à poser au sujet de ce qui est écrit à la page 8 du document. Je ne comprends pas le deuxième paragraphe rédigé sous la rubrique Situation actuelle.

L'examen de la politique de crédit du Ministère a été interrompu car la proposition d'éliminer l'octroi de crédits pour des produits se trouvant dans le commerce a été rejetée par la direction qui en consomme le plus.

Qu'est-ce que cela signifie?

M. Smith: Monsieur le président, il est évident qu'il y a une erreur et j'aimerais demander au sous-ministre adjoint de l'Administration de vous fournir l'explication exacte.

Le président: Monsieur St. John.

M. St. John: Cela est exprimé de manière malheureuse. En fait, la plus grande partie des comptes à recevoir du Ministère se trouve dans une direction, savoir la Direction des levées et de la cartographie. C'est cette direction qui vend les plans, les cartes géographiques et tous ces objets pour lesquels la demande est énorme, surtout en ce moment de l'année. La plus grande partie des comptes à recevoir du Ministère sont donc concentrés dans cette direction. La politique de crédit qu'a eue cette direction depuis bien des années a entraîné certains retards et certaines erreurs, disons certaines faiblesses du système des comptes à recevoir. Nous avons entièrement modifié ces politiques de crédit, nous les avons modernisées, nous les avons rendues beaucoup plus efficaces, et cela par suite du rapport des experts-conseils de Price Waterhouse. Les politiques de crédit se sont donc beaucoup améliorées et il s'ensuit que le système des comptes à recevoir s'est beaucoup amélioré. Je regrette le fait que cette phrase ait été si mal formulée.

[Texte]

The Chairman: Thank you, gentlemen. Before we adjourn, I would like to inform the Committee, as well as the witnesses, that we had the following guests attending our meeting today: Mr. Robert J. Hayward, C.A., Audit Director, Office of the Comptroller-General of the Province of British Columbia, who is responsible for the audit of the government accounts of B.C., and Mr. Michael E. Kenny, A.A.S.A.(S.), Senior Audit Inspector of the Australian Auditor General's Office, who is on exchange assignment in the Office of the Auditor General for an 18-month period ending August 1976. Mr. Hayward is visiting the Office of the Auditor General for a week.

Perhaps, gentlemen, you could stand up. We welcome you to our hearings this morning. Glad to have have you with us. Mr. Clarke.

Mr. Clarke (Vancouver Quadra): Mr. Chairman, could I raise a point of order concerning a letter of reply that we had from the Deputy Minister, Department of Supply and Services, Canada, concerning an earlier meeting, and ask if this letter, together with answers given, will be tabled in the normal fashion and attached to today's minutes?

The Chairman: Is that agreed?

Some hon. Members: D'accord. Agreed.

The Chairman: Is it agreed that we have the other questions and responses that were made available to you tabled as an appendix to our proceedings of today?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you, gentlemen. Our next meetings are on Tuesday, June 15, 1976 and Thursday, June 17, 1976 with representatives from the Department of National Defence concerning Paragraph 7.2, Irregular charges to an appropriation; Paragraph 8.5, Irregularities in advertising expenditures; Paragraph 8.6, Revenue improperly credited to 1974-75 appropriations; Paragraph 11.11, Overdrawal of rations; Paragraph 11.12, Subsidization of dental services provided to dependants; as well as Financial Management and Control Study Report, pages 221-227 of the Supplement to the Auditor General's Report. We will be dealing with those items in our next two meetings.

I want to thank on your behalf the staff of the Auditor General, as well as Dr. Smith and his officials for being with us. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interprétation]

Le président: Merci, messieurs. Avant de lever la séance, j'aimerais apprendre au Comité ainsi qu'aux témoins que les personnes dont les noms suivent étaient présentes à notre comité aujourd'hui: M. Robert J. Hayward, C.A., directeur de la Vérification, Bureau du Contrôleur général de la Colombie-Britannique, qui est chargé de la vérification comptable des comptes du gouvernement de la Colombie-Britannique, et M. Michael E. Kenny, A.A.S.A. (S), inspecteur principal à la Vérification comptable du Bureau de l'auditeur général d'Australie, qui est affecté à notre pays aux termes d'un accord d'échange avec le Bureau de l'auditeur général, affectation qui durera 18 mois et se terminera en août 1976. M. Hayward visite le Bureau de l'auditeur général pour une semaine.

Je vous salue gré de vous lever, messieurs, afin qu'on vous reconnaisse. Nous vous souhaitons la bienvenue parmi nous ce matin. Monsieur Clarke.

M. Clarke (Vancouver Quadra): Monsieur le président, j'aimerais faire un rappel au Règlement au sujet de la réponse qu'a rédigée le sous-ministre du ministère des Approvisionnements et des Services du Canada au sujet d'une réunion antérieure. J'aimerais demander si cette lettre, ainsi que les réponses qui sont fournies, seront déposées de la manière normale et annexées au compte rendu d'aujourd'hui?

Le président: Cela est-il convenu?

Des voix: Agreed. D'accord.

Le président: Est-il convenu que les autres questions et réponses qui sont mises à notre disposition soient annexées au compte rendu d'aujourd'hui?

Des voix: D'accord.

Le président: Merci, messieurs. Nos prochaines réunions auront lieu le mardi 15 juin 1976, et le jeudi 17 juin 1976; nous aurons des représentants du ministère de la Défense nationale en ce qui a trait au paragraphe 7.2, Imputations irrégulières à un crédit, au paragraphe 8.5, Irrégularités dans les dépenses de publicité, au paragraphe 8.6, Revenus imputés irrégulièrement aux crédits de 1974-1975, au paragraphe 11.11, Rations supplémentaires, au paragraphe 11.12, Subventions pour soins dentaires aux personnes à charge, ainsi qu'en ce qui a trait au Rapport d'étude de la gestion et du contrôle financiers, aux pages 241 à 248 du Supplément au rapport annuel de l'auditeur général du Canada. Nous traiterons de ces questions lors de nos deux prochaines réunions.

J'aimerais, en votre nom, remercier le personnel de l'auditeur général ainsi que M. Smith et ses hauts fonctionnaires pour avoir été des nôtres aujourd'hui. La séance est levée jusqu'à convocation du président.

APPENDIX "VVVV"

Ottawa, K1A 0T5
June 7, 1976.

Mr. Lloyd R. Crouse, M.P.,
Chairman of the Standing
Committee on Public Accounts,
House of Commons,
Ottawa, Ontario.
K1A 0A6

Dear Mr. Crouse:

On May 11 representatives from our department appeared before your Committee. At that time two questions were asked which, because of a lack of detailed information, could not be answered then. Answers to these questions; Shortages of Superannuation Contributions of \$1,000,000 or more; and, the companies that tendered on the New Pay System Computer are attached.

During the above meeting Mr. Clark (Vancouver Quadra) M.P., mentioned an alleged shortage of \$10,000.00. Mr. Vaillant, a manager in the department who was present at the meeting has since discussed the matter further with Mr. Clark. They have determined that the case in question did not involve Superannuation but rather the amount of Income Tax deducted at source from a severance payment.

I am informed that this case has been satisfactorily resolved between the employee concerned and the taxation authorities.

I trust that this information will be useful to you and your Committee.

Yours sincerely,

W. L. FRY,
Deputy Minister of Services.

Question One—

Shortages of Contributions of \$1,000, or more.

Question asked by Mr. Clarke (Vancouver Quadra) that "a list of cases where contribution shortages of say over \$1,000 could be listed individually and given to this committee".

Answer—

A review of the department records for a 12 month period has revealed the following five shortages:

- a) \$1,501.47
- b) \$1,011.27
- c) \$2,947.18
- d) \$1,788.83
- e) \$1,042.00

Action taken

Recovery action for the contribution shortages has been initiated for these cases.

APPENDICE «VVV»

OTTAWA, K1A 0T5
Le 7 juin 1976

M. Lloyd R. Crouse, Député,
Président du Comité permanent
des Comptes publics,
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le député:

Des représentants de notre Ministère ont comparu devant votre Comité le 11 mai. Lors de cette comparution, deux questions leur ont été posées et, dû au manque de renseignements, ils n'ont pu obtenir de réponse. Les réponses à ces questions: Cotisations manquantes de \$1,000.00 ou plus; et, les entreprises qui ont soumissionné dans le cadre d'acquisition d'un ordinateur pour le nouveau système de paye, sont jointes à la présente.

Au cours de la séance susmentionnée, M. Clark (Vancouver Quadra), député, a mentionné un manque allégué de \$10,000.00. M. Vaillant, un gestionnaire du ministère qui était présent lors de la séance a depuis lors discuté de la question avec M. Clark. Ils ont établi que le cas en question ne concernait pas la pension de retraite, mais plutôt le montant de l'impôt sur le revenu déduit à la source à partir d'une allocation de fin de service.

On m'informe que ce cas a été résolu de façon satisfaisante entre l'employé intéressé et les autorités de l'impôt.

J'espère que ces renseignements sauront vous être utiles ainsi qu'à votre Comité.

Veillez agréer, cher monsieur, l'expression de nos meilleurs sentiments.

Le sous-ministre des Services
H. L. Fry

Première question—

Cotisations manquantes de \$1,000 ou plus.

Question posée par M. Clarke (Vancouver Quadra) et demandant si l'on pouvait dresser et donner au comité une liste des cotisations manquantes de plus de \$1,000, par exemple.

Réponse—

Un examen des dossiers du ministère portant sur 12 mois a révélé les cinq cas suivants:

- a) \$1,501.47
- b) \$1,011.27
- c) \$2,947.18
- d) \$1,788.83
- e) \$1,042.00

Disposition prise

Le processus de recouvrement des insuffisances de cotisations a été mis sur pied pour les cas suivants.

Question Two—

Tendering, computer for Pay System

Mr. Joyal requested the name of the companies that were invited to tender on the computer for the New Pay System for the Central Pay Office.

Answer—

The department did not invite tenders for both a system and a computer but only for a computer. The following companies were invited to tender:

Burroughs Business Machines
 International Business Machines
 Canadian General Electric
 Control Data of Canada
 Honeywell Controls
 Remington Rand UNIVAC Division
 National Cash Register
 Ferranti Packard Electric
 R.C.A. Victor
 Scientific Data Systems

(of the above, Canadian General Electric, Ferranti Packard Electric, R.C.A. Victor and Scientific Data Systems are no longer in the computer business)

International Business Machine, Control Data of Canada, and Remington Rand UNIVAC Division submitted tenders. At a later date, Control Data of Canada withdrew their tender.

The contract was awarded to Remington Rand UNIVAC Division.

Deuxième question—

Soumissions pour l'ordinateur du système de paye.

M. Joyal a demandé qu'on lui fournisse le nom des entreprises invitées à soumissionner dans le cadre d'acquisition d'un ordinateur pour le nouveau système de paye de la division Centrale de la paye.

Réponse—

L'appel d'offres ne visait qu'un objet: l'ordinateur. Il n'était pas question du système. Les entreprises suivantes ont été invitées à soumissionner:

Burroughs Business Machines
 International Business Machines
 Canadian General Electric
 Control Data of Canada
 Honeywell Controls
 Remington Rand UNIVAC Division
 National Cash Register
 Ferranti Packard Electric
 R.C.A. Victor
 Scientific Data Systems

(Canadian General Electric, Ferranti Packard Electric, R.C.A. Victor et Scientific Data Systems ont depuis abandonné le domaine des ordinateurs).

International Business Machines, Control Data of Canada et Remington Rand UNIVAC Division ont présenté des soumissions. Plus tard, Control Data of Canada a retiré la sienne.

Le marché a été adjugé à Remington Rand UNIVAC Division.

APPENDIX "WWWWW"

Response from Energy Supplies Allocation Board to question raised by the Standing Committee on Public Accounts under Paragraph 7.1 of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1975

The National Energy Board itself will have to answer the question of why it chose to seek additional funds by transfer of expenditures to E.S.A.B. and not through supplementary estimates, for the fiscal year 1975.

The role played by E.S.A.B. in this arrangement can be easily described. We were approached by the Assistant Secretary of the National Energy Board to determine whether or not we would agree to the making of this transfer of funds because the National Energy Board appeared short of funds and we had surplus funds in E.S.A.B. This fact was well known to the National Energy Board because it maintains the formal accounting records for the two Boards, as an administrative convenience and economy. After some consideration by E.S.A.B. officials, we indicated to the Assistant Secretary of the National Energy Board that we had no objection to the transfer of funds, provided that it could be accomplished legally and within the applicable rules. We later heard that the transfer had been accomplished through charging certain National Energy Board expenditures to the accounts of E.S.A.B.

N. J. Stewart
Chairman.

APPENDICE «WWWWW»

Réponse de l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie à une question soulevée par le Comité permanent des Comptes publics en regard du paragraphe 7.1 du Rapport de l'Auditeur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1975

L'Office National de l'Énergie devra lui-même répondre à la question à savoir pourquoi il a choisi d'avoir recours à des fonds supplémentaires par le transfert de dépenses de l'O.R.A.E. plutôt que par des crédits supplémentaires durant l'année financière 1975.

Le rôle joué par l'O.R.A.E. dans cette entente peut être facilement expliqué. Nous avons été contactés par le Secrétaire adjoint de l'Office National de l'Énergie en vue d'obtenir notre accord pour effectuer un transfert de crédit parce que l'Office National de l'Énergie était à court de fonds alors que nous avions un surplus à l'O.R.A.E. Cette situation était bien connue de l'Office National de l'Énergie puisqu'ils assurent les opérations comptables pour les deux offices dans un but économique et pour faciliter l'administration. Après quelques échanges avec les officiers de l'O.R.A.E. nous avons signalé au Secrétaire adjoint de l'Office National de l'Énergie notre accord pour le transfert de fonds à la condition que cette opération soit effectuée légalement et selon les règlements de la procédure. Nous avons compris plus tard que le transfert avait été effectué au moyen d'une imputation d'une dépense effectuée par l'Office National de l'Énergie au compte de l'O.R.A.E.

N. J. Stewart
Président

May 5, 1976

ENERGY SUPPLIES ALLOCATION BOARD
SUMMARY OF AMOUNTS PAID BY VOTE
OIL IMPORT COMPENSATION PROGRAM

COMPANY	EMR PAYMENTS*		ESAB PAYMENTS		ESAB	TOTAL
	1973-74 VOTE 11B	1974-75 VOTE 11A	1974-75 VOTE 52A	VOTE 53C	PAYMENTS 1975-76 VOTE 65	
B.P. Refinery Ltd.	4,955,938	32,971,727	21,192,123	17,841,169	91,233,959	168,194,916
Cabot Carbon Ltd.	—	281,248	40,154	625	388,530	710,557
Can. Fuel Marketers Ltd.	845,076	7,547,420	3,090,430	930,261	20,401,736	32,814,923
Cities Service Chemicals	—	118,098	98,303	—	152,980	369,381
Coop Fédérée de Qué. Ltd.	—	2,266,500	216,374	—	—	2,482,874
Golden Eagle Can. Ltd.	11,524,844	29,254,665	20,614,362	27,833,863	142,699,466	231,927,200
Gulf Canada Ltd.	36,715,474	57,647,202	23,238,329	43,213,217	239,378,221	400,192,443
Imperial Oil Ltd.	40,119,531	119,750,998	66,645,510	61,465,724	255,577,570	543,559,333
Iron Ore Co. of Can. Ltd	—	562,057	3,437,783	1,405,650	3,520,627	8,926,117
Irving Oil Ltd.	6,556,395	51,747,600	42,900,897	44,377,953	199,770,476	345,353,321
MacMillan Bloedel Ltd.	417,666	750,583	433,232	193,970	2,015,907	3,811,358
Murphy Oil Que. Ltd.	5,795,280	9,848,910	13,809,629	12,186,011	29,904,499	71,544,329
Nepco Petroleum Ltd.	—	—	1,613,346	—	607,625	2,220,971
Newfoundland Refining Ltd.	—	6,240,435	25,288,956	22,525,203	54,469,248	108,523,842
Panartic Oil Ltd.	—	637,334	—	20,931	428,213	1,086,478
Petrolina Can. Ltd.	15,247,939	26,489,849	22,873,840	40,916,276	129,494,812	235,022,716
Shell Can. Ltd.	18,899,757	71,526,469	41,993,399	52,988,442	203,922,600	389,330,667
Standard Oil B.C. Ltd.	760,817	1,661,919	727,465	1,375,226	2,139,136	6,664,563
Sun Oil Can. Ltd.	5,488,693	6,630,933	6,255,280	15,435,450	37,196,853	71,007,209
Tahsis Ltd.	—	—	—	—	231,919	231,919
Texaco Canada Ltd.	10,025,944	41,278,896	35,485,836	22,289,742	168,462,864	277,543,282
	\$157,353,354	\$467,212,843	\$329,955,248	\$364,999,713	\$1,581,997,241	\$2,901,518,399

APPENDIX "XXXX"

**FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY
OBSERVATIONS, RECOMMENDATIONS AND DEPARTMENTAL COMMENTS AS AT MAY 1975
AND CURRENT STATUS OF DEPARTMENTAL ACTION AS AT 4 FEBRUARY, 1976**

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

DEPARTMENTAL COMMENTS

CURRENT STATUS

SENIOR FINANCIAL OFFICER

- A Senior Financial Officer has not been designated and the appropriate duties have been carried out by several officers at different organizational levels.

A Senior Financial Officer having strong financial qualifications and experience should be designated in writing, should report directly to the Deputy Minister and should be part of the departmental executive group through membership on the policy and executive committees. The written designation of the Senior Financial Officer should include the provision that the position is to provide strong functional direction over branch financial officers and other persons performing financial functions at the branch level and over their recruitment, development and evaluation

A Senior Financial Officer will be designated with the terms of reference clearly stating his relationship with the departmental Executive and with Branch financial officers.

Director of Financial Services designated Senior Financial Officer in Deputy Minister's memorandum dated November 17, 1975. Senior Financial Officer reports through ADM-Administration to Deputy Minister and is a member of the departmental Executive Committee. Designation requires that he administer systems of financial administration, provide guidance at all levels on the organization, staffing and training of financial units and assist managers in performance evaluations of officers insofar as they relate to the discharge of financial functions.

STAFFING OF FINANCIAL FUNCTION

- The availability of appropriate financial expertise is required within each branch due to the complexity of branch operations, the diversity of financial system requirements and the need to give functional direction on branch accounting matters to responsibility centre managers and provide knowledgeable financial advice to branch management.
- A financial officer, whose immediate superior is either the Branch Head or the Senior Financial Officer, should be designated in each branch. Each should have adequate financial qualifications in the opinion of the Senior Financial Officer and, if he deems it necessary, be classified within the financial administration ("FI") group at the appropriate level.

A comprehensive training program should be documented and implemented for Financial Services Division staff, branch financial officers and other persons performing financial functions within the branches.

Departmental policy now requires that this recommendation be effected as soon as is feasible.

The recommended training program will be developed and operated on a regular basis as soon as the financial systems and related manual have been developed.

Recommendation implemented in Geological Survey of Canada, CANMET and CCRS; under review in Surveys and Mapping Branch.

No change. Implementation contingent on completion of Financial Manual and development of revised financial management system.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

DEPARTMENTAL COMMENTS

CURRENT STATUS

FINANCIAL MANUAL

- The majority of the departmental Financial Manual has not been written and much of what has been written lacks sufficient detail for use at branch and responsibility centre levels.

The departmental Financial Manual should be completed with financial responsibilities and procedures stated in detail for responsibility centres, branches and Financial Services Division.

Completion of the departmental Financial Manual has been given high priority, giving due attention to the level of detail required.

Three people working full-time on Financial Manual. Work to continue until Manual is completed. Out of 20 Chapters; 6 are complete, 2 are in first draft and 2 are in second draft.

DOCUMENT CONTROL

- Source documents are now batched in Financial Services Division. However, if batching were instituted at the earliest possible point in the accounting system, it should provide better document control and more accurate cutoff information than is now available to operating managers.

- Batch control of documents input to the central financial information system should be initiated and carried out at the responsibility centre or branch level.

- Inadequate evidence is retained in the Department to enable effective subsequent management or audit review of the controls applied to specific transactions. The original source documents such as suppliers invoices, travel claims, cheque requisitions and coding forms are sent to the Department of Supply and Services.

The original source documents showing signatures under Section 27 of the Financial Administration Act and other controls should be retained in Financial Services Division.

Appropriate batch control procedures are now fully implemented.

Action Complete.

The original source documents duly pre-audited according to uniform instructions, and stamped to evidence that all necessary steps have been carried out, will be retained in Financial Services Division.

Originals of source documents are now retained in Financial Services Division.

PRE-AUDIT

- Pre-audit procedures are not uniformly established throughout the Department and some functions are duplicated at different organizational levels.

Uniform pre-audit procedures should be established and documented and their performance should be evidenced by the initials of those performing the various pre-audit functions being placed on originals of source documents, within an approximately designated audit stamp.

Uniform pre-audit procedures will be established and documentation will be made of audit steps performed by initials being placed over an audit stamp on original source documents.

Uniform pre-audit procedures established. Chapter in Financial Manual documenting procedures to be issued February 1976.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

DEPARTMENTAL COMMENTS

CURRENT STATUS

PAYMENT CONTROL

- The amount figure shown on departmental cheque requisition forms can be raised fraudulently after the application of the signature under Section 26 of the Financial Administration Act.

The cheque requisition amount field should be completed in such a way that additional digits cannot be inserted in front of those originally entered.

- A review of cash receipts disclosed that there have been some instances of duplicate payment of supplier's invoices.

One copy of the invoices submitted by suppliers should be stamped "original invoice" in coloured ink when initially received in the Department and cheque requisitions should be processed only if they are accompanied by this original invoice.

PAYROLL

- Delays in the recording of overtime costs and the appropriate costs relating to employees transferred into and out of the Department result in inaccuracies in the financial reports. Duties are improperly segregated in that those persons responsible for preparing input to the payroll system also receive the pay cheques for distribution. No independent predetermined controls are established over payrolls.

The Senior Financial Officer should be given the responsibility of ensuring the adequacy of the existing system of financial controls operated by the Personnel Branch over payrolls and the system of man-year accounting.

The cheque requisition amount field will be completed so as to eliminate the possibility of raising the amount.

Action Complete.

All copies of invoices other than the original will be stamped "COPY" to prevent an expenditure being made where it can only be supported by a duplicate.

Memorandum documenting procedures prepared; to be issued with effective date April 1, 1976 or earlier depending on translation.

The Senior Financial Officer will be given this responsibility and will carry out the appropriate review.

Auditor General recommendations having government-wide application include a recommendation for a study, "to determine how departments could better control payroll documentation up to point of submission to a central or regional pay office". Departmental system requirements must therefore be examined within this government-wide context. Clarification and direction to be requested from Treasury Board.

REVENUE AND ACCOUNTS RECEIVABLE

- An annual review of fees charged and free services rendered should be conducted by the Senior Financial Officer and recommendations should be made annually to Treasury Board. Such recommendations should be supported by figures showing the fees being charged, the recommended fees and all costs applicable to each fee charged.

A periodic analysis of fee structures and related costs will be conducted.

Senior Financial Officer to carry out annual review in December of each year of fees charged and free services provided, report findings and make recommendations to departmental Executive Committee for appropriate action.

First report to be provided for year ended December 31, 1976.

Summary of all program outputs and related departmental policy being compiled as part of current program activity definition. (See page 8).

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

DEPARTMENTAL COMMENTS

CURRENT STATUS

- Weaknesses have been identified in existing accounting procedures and controls over revenues and accounts receivable relating to: lack of proper segregation of duties; failure to maintain proper control accounts and, where these are maintained, failure to balance them regularly with subsidiary records; lack of preparation of monthly aged accounts receivable listings for submission to management and lack of defined collection procedures to minimize loss of crown assets.

A complete review should be made of revenue and accounts receivable systems with particular attention to the following:

- (a) Duties relating to the maintenance of accounts receivable and revenue records should be segregated in such a way that no one individual can receive cash, maintain accounts receivable records and issue billings and credit notes.
- (b) Control accounts for each accounts receivable system should be maintained and should be balanced independently with the listing of the subsidiary accounts receivable records.
- (c) Monthly aged detail listings of accounts receivable should be prepared for management visibility and control.
- (d) Collection procedures should be instituted and documented on a uniform basis throughout the Department and be approved by the Senior Financial Officer.

The systems of revenue and accounts receivable will be fully intergrated with the central financial information system and changes will be made to give effect to the maintenance of proper controls, segregation of duties, aging and collection procedures, with appropriate consideration being given to uniformity throughout all braches of the Department.

Chapter in Financial Manual covering accounting procedures and controls for revenue and accounts receivable is being completed.

The review of departmental credit policy has been discontinued because the proposal to eliminate the granting of credit for off-the-shelf products has been rejected by the Branch with the largest volume.

MATERIELS AND CAPITAL EQUIPMENT INVENTORIES

- Some branches do not make an annual physical count of unit stores as required by the materiel management manual. Internal stores issues are made to branch personnel without supporting documentation. Access to unit stores areas is not restricted to storeroom personnel. Inventory records are maintained by employees who initiate purchase requisitions for stores and receive and issue stores materiels. There are no accounting control procedures to ensure that all purchases of equipment are recorded in the detailed equipment inventory records and in several branches these records are not accurate. In addition inventory levels are not evaluated in relation to asset use.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

DEPARTMENTAL COMMENTS

CURRENT STATUS

The Senior Financial Officer should ensure correction of the identified deficiencies in inventory control systems.

The Senior Financial Officer will ensure correction of identified deficiencies and the required amended procedures will be reflected in the Financial Manual.

Deputy Minister's memorandum dated November 14, 1975 requested all areas to advise whether materiel management practices were considered adequate and what remedial action, if any, was planned.

All areas except Surveys and Mapping Branch have replied. Following receipt of their reply, all replies will be summarized and consolidated in a report to the Deputy Minister. Materiel management function to be reviewed annually on department-wide basis by internal financial audit following request of Senior ADM. First review and report to be completed in 1976.

SPECIAL PROJECT DEPOSITS

- There are no detailed accounting procedures covering special project deposits received from outside organizations for research work. Control weaknesses exist over the disbursement of funds and the disposition of balances on completion of projects.

Departmental financial control procedures relating to special deposits received under Section 15 of part II of the Financial Administration Act should be developed and documented and approval of these procedures should be obtained from Treasury Board.

These procedures have already been documented and Treasury Board approval has been obtained.

Action Complete.

INTERNAL AUDIT

- Internal audit was not carried out prior to 1974. Since that time Audit Services Bureau have been carrying out internal audit functions under a three-year audit program submitted by them, with completion scheduled for April 30, 1977.

The internal audit program submitted by Audit Services Bureau should be completed within the stipulated three-year time period, under the supervision of the Chief, Internal Financial Audit.

The Department concurs with the recommendation with respect to the time period for normal completion of the internal audit program.

Audit program covers 3-year period April 1, 1974 to March 31, 1977. Status as at December 31, 1975:

Complete Audit Coverage

1. CCRS
2. Explosives Branch
3. Surveys and Mapping
4. Mineral Development

Partial Audit Coverage—Out standing items in brackets

1. CANMET (Budget and Revenue)
2. Earth Physics (Budget and Revenue)
3. Geological Survey of Canada (Budget)

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

DEPARTMENTAL COMMENTS

CURRENT STATUS

- The Chief Internal Financial Audit reports to the Senior Assistant Deputy Minister in order to ensure adequate consideration of audit findings and recommendations. An audit committee should serve as an effective organizational device to assist the Senior Assistant Deputy Minister with respect to his responsibilities concerning the internal audit function.

An audit committee should be established and documentation made of its terms of reference, which should include the annual review of the scope of internal audit coverage, the findings and recommendations contained in audit reports and the evaluation of the performance of the internal audit group at appropriate intervals.

PROGRAM ACTIVITY STRUCTURE

- Activity and sub-activity descriptions which relate generally to organizational lines are recognized by the Department as not being appropriate for output performance measurement.

The activity and sub-activity definitions should be revised in all programs and submitted to Treasury Board for approval.

PROJECT ACCOUNTING

- Projects and process structures, the fundamental level of operations for which costs should be captured and controlled, have not been fully defined within certain sectors of the Department such as Energy Development, Mineral Development and Administration.

The Department will establish an audit committee with appropriate terms of reference

These revisions are already well advanced. The Department has recognized the shortcomings of its present financial system and is embarking on a complete restructuring of it. This restructuring will incorporate all of the recommendations included under "Project Accounting", "Budgetary Control", "Commitment Control" and "Financial Reporting".

4. Energy Policy (Budget and Expenditure)
5. Financial Management and Financial Information Systems (Annual reports 75-76 & 76-77)

Outstanding

1. Polar Continental Shelf Project
2. Planning & Evaluation
3. Computer Science Centre
4. Technical Field Support Services
5. Other Components of Administration Sector

Terms of reference to be drafted. Executive Committee to sit as Audit Committee at scheduled times.

Earth Sciences—program activity structure definition completed
Mineral & Energy Resources—program activity structure definition underway
Administration—program activity structure definition to be undertaken as soon as possible
Status report to be presented to Executive Committee shortly.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

DEPARTMENTAL COMMENTS

CURRENT STATUS

Project and process structures should be defined for all activities.

Project and process structures will be developed as soon as the revisions to the activity and subactivity definitions are completed.

Program activity structure definitions are required before the identification and definition of project/process structures and criteria for effectiveness and efficiency measurement can be undertaken. Since program activity structures are currently being defined, it is difficult to forecast a target date for completion of the subordinate task, however an earliest possible date would be sometime in 1977.

Cost-based project accounting systems should be installed in all branches of the Department to report periodically on the status of projects.

See reply under Program Activity Structure.

Valid dollar and non-dollar criteria for the measurement of efficiency and effectiveness of project progress should be developed and documented and project expenditures incurred should be compared with project plans for performance monitoring and for benefit/cost analysis.

See reply under Program Activity Structure.

The Requirements Definition Study phase for the development of the new financial information system approved by the Executive Committee on January 8, 1976 is underway. The terms of reference for the study call for a review to determine project cost accounting system requirements.

BUDGETARY CONTROL

- There is a lack of budgetary control because monthly budgets for many responsibility centres have not been put into the central financial information system. Many of those have used 1/12 of the annual budget to arrive at monthly budget figures. In addition, budgetary changes including allocations from other government departments have been input late.

Monthly budgets should be put into the central financial information system for all responsibility centres based on realistic estimates of monthly expenditures.

See reply under Program Activity Structure.

August 1975 memorandum from Deputy Minister outlined the requirement that monthly budgets be put into the financial information system; all Branches have complied. This subject will be covered in the Financial Manual.

COMMITMENT CONTROL

- Delays occur in entering commitment data and commitments expected to be liquidated within the current month are usually not entered in the integrated commitment control system. This results in inaccurate commitment controls whenever any commitment has not been entered into the system and it does not get fully liquidated within the current month.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

DEPARTMENTAL COMMENTS

CURRENT STATUS

All commitments should be put into the integrated commitment control system whether the commitments are to be fully liquidated within the current month or not.

See reply under Program Activity Structure.

This recommendation is at variance with a similar recommendation having government-wide application. The latter requires that, "Departments . . . record commitments only as necessary towards the end of the year. This is more in line with Treasury Board directive requiring the recording of commitments (excluding the continuing record by fiscal year for capital, grants, contributions and multi-year expenditures) in total in periodic budgetary control reports.

Requirements Definition Study phase for new financial information system to review and determine responsibility centre and departmental requirements for the recording and reporting of commitments.

FINANCIAL REPORTING

- The central financial information system monthly reports receive limited use throughout the Department because of delays in entering expenditure and commitment data and are subject to criticism concerning report format and appropriateness of report content.

Monthly reports from the departmental computer should comply with the revised activity and sub-activity structure and be in a format appropriate for the use of departmental management at all levels.

Concise supplementary financial management reports should be prepared monthly within each branch highlighting significant variances from budget and their analysis and disclosing aged control account balances of accounts receivable.

See reply under Program Activity Structure.

Report requirements will be developed as part of Requirements Definition Study and subsequently embodied in new financial information system.

See reply under Program Activity Structure.

Le 5 mai 1976

OFFICE DE RÉPARTITION DES APPROVISIONNEMENTS D'ÉNERGIE
SOMMAIRE DES MONTANTS VERSÉS À PARTIR DES CRÉDITS ACCORDÉS
PROGRAMME D'INDEMNISATION DES IMPORTATEURS DE PÉTROLE

COMPAGNIE	VERSEMENTS DE L'EMR*		VERSEMENTS DE L'ORAE		VERSE- MENTS DE L'ORAE	TOTAL TOUS LES CRÉDITS
	1973-74 CRÉDIT 11B	1974-75 CRÉDIT 11A	1974-75 CRÉDIT 52A	1974-75 CRÉDIT 53C	1975-76 CRÉDIT 65	
B.P. Refinery Ltd.	4,955,938	32,971,727	21,192,123	17,841,169	91,233,959	168,194,916
Cabot Carbon Ltd.	—	281,248	40,154	625	388,530	710,557
Can Fuel Marketers Ltd	845,076	7,547,420	3,090,430	930,261	20,401,736	32,814,923
Cities Service Chemicals	—	118,098	98,303	—	152,980	369,381
Coop Fédérée de Qué. Lée	—	2,266,500	216,374	—	—	2,482,874
Golden Eagle Can. Ltd.	11,524,844	29,254,665	20,614,362	27,833,863	142,699,466	231,927,200
Gulf Canada Ltd.	36,715,474	57,647,202	23,238,329	43,213,217	239,378,221	400,192,443
Imperial Oil Ltd.	40,119,531	119,750,998	66,645,510	61,465,724	255,577,570	543,559,333
Iron Ore Co. of Can. Ltd.	—	562,057	3,437,783	1,405,650	3,520,627	8,926,117
Irving Oil Ltd.	6,556,395	51,747,600	42,900,897	44,377,953	199,770,476	345,353,321
Macmillan Bloedel Ltd.	417,666	750,583	433,232	193,970	2,015,907	3,811,358
Murphy Oil Que. Ltd.	5,795,280	9,848,910	13,809,629	12,186,011	29,904,499	71,544,329
Nepco Petroleum Ltd.	—	—	1,613,346	—	607,625	2,220,971
Newfoundland Refining Ltd.	—	6,240,435	25,288,956	22,525,203	54,469,248	108,523,842
Panarctic Oil Ltd.	—	637,334	—	20,931	428,213	1,086,478
Petrofina Can. Ltd.	15,247,939	26,489,849	22,873,840	40,916,276	129,494,812	235,022,716
Shell Can. Ltd.	18,899,757	71,526,469	41,993,399	52,988,442	203,922,600	389,330,667
Standard Oil B.C. Ltd.	760,817	1,661,919	727,465	1,375,226	2,139,136	6,664,563
Sun Oil Can. Ltd.	5,488,693	6,630,933	6,255,280	15,435,450	37,196,853	71,007,209
Tahsis Ltd.	—	—	—	—	231,919	231,919
Texaco Canada Ltd	10,025,944	41,278,896	35,485,836	22,289,742	168,462,864	277,543,282
	\$157,353,354	\$467,212,843	\$329,955,248	\$364,999,713	\$1,581,997,241	\$2,901,518,399

APPENDICE «XXXX»

OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET COMMENTAIRES DU MINISTÈRE
SUR L'ADMINISTRATION FINANCIÈRE ET LES ÉTUDES DE CONTRÔLE, EN DATE DU MOIS DE MAI 1975
ET SITUATION ACTUELLE DES MESURES PRISES PAR LE MINISTÈRE, EN DATE DU 4 FÉVRIER 1976

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

SITUATION ACTUELLE

- Le Ministère n'a pas nommé un fonctionnaire supérieur des finances et les fonctions correspondantes sont exécutées par divers fonctionnaires de niveaux variés.

Il faudrait nommer par écrit un fonctionnaire supérieur des finances très expérimenté et qualifié dans ce domaine, qui relèverait directement du sous-ministre et ferait partie du groupe de la direction du Ministère par sa participation aux comités d'orientation et de direction. La désignation écrite du fonctionnaire supérieur des finances devrait préciser que ce fonctionnaire exercera une forte autorité fonctionnelle sur les agents financiers et les autres personnes accomplissant des fonctions financières au niveau des directions ainsi que sur leur recrutement, leur perfectionnement et leur évaluation.

Nous désignerons un fonctionnaire supérieur des finances dont le mandat établira clairement ses relations avec la haute direction et les agents financiers des directions.

Le directeur des services financiers a été nommé fonctionnaire supérieur des finances, dans une note du sous-ministre, datée du 17 novembre 1975. Le fonctionnaire supérieur des finances dépend du sous-ministre, par l'intermédiaire du S.M.A. chargé de l'administration, et il est membre du Comité exécutif du Ministère. Aux termes de sa nomination il doit : administrer les systèmes d'administration financière; fournir des directives à tous les niveaux, au sujet de l'organisation des services financiers et de l'effectation et de la formation de leur personnel; et aider les chefs de service à évaluer le rendement des agents du Ministère, en ce qui concerne l'exercice des pouvoirs d'ordre financiers.

DOTATION DES POSTES FINANCIERS

- Chacune des directions devrait disposer des compétences financières appropriées en raison de la complexité de ses opérations, de la diversité des exigences d'ordre financier et de la nécessité d'assurer la direction fonctionnelle des gestionnaires des centres de responsabilité en matière de comptabilité ainsi que de donner de bons conseils financiers aux responsables des directions.

Un agent financier, qui relèverait directement du chef de la direction ou du fonctionnaire supérieur des finances, devrait être désigné dans chaque direction. Chacun devrait être suffisamment qualifié, selon l'opinion du fonctionnaire supérieur des finances, et, si ce dernier le juge nécessaire, être classé au niveau approprié dans le groupe de l'administration financière (FI).

Nous avons établi une politique pour donner suite, le plus vite possible, à la recommandation.

La recommandation a pris effet à la Commission géologique du Canada, à CANMET et au CCT; en cours de révision à la Direction des levés et de la cartographie.

Il faudrait étudier et décrire un programme complet de formation pour le personnel de la division des services financiers ainsi que les agents financiers et les autres personnes chargées de fonctions financières dans les directions.

Nous élaborerons et utiliserons le programme de formation recommandé dès que les systèmes financiers et le manuel correspondant seront au point.

Aucun changement. La mise en œuvre dépend de l'achèvement du manuel financier et de la mise au point d'un système révisé d'administration financière.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

SITUATION ACTUELLE

MANUEL FINANCIER

- La majeure partie du manuel financier du Ministère n'a pas encore été rédigée, et les parties existantes ne sont généralement pas assez précises pour être vraiment utiles au niveau des directions et des centres de responsabilité.

Ce manuel financier devrait être achevé et les méthodes et responsabilités financières détaillées à l'intention des centres de responsabilités des directions et de la division des services financiers.

Nous terminerons en priorité le manuel financier en nous efforçant d'y donner tous les détails nécessaires.

Trois personnes travaillent à plein temps au manuel financier. Leur travail se poursuivra jusqu'à ce que le Manuel soit terminé. Sur les 20 chapitres prévus, 6 sont terminés, 2 en sont au premier jet et 2 autres en sont déjà au deuxième jet.

CONTRÔLE DES DOCUMENTS

- Les documents d'origine sont actuellement mis en lots à la division des services financiers. Si la mise en lots se faisait le plus tôt possible dans le système comptable, on disposerait d'un meilleur contrôle des documents et d'une information plus précise, au point d'arrêt, que celle disponible aux gestionnaires d'exploitation.
- Le contrôle par lot des documents d'entrée au système central d'informations financières devrait commencer et se terminer au niveau du centre de responsabilité ou de la direction.
- Le Ministère ne garde pas suffisamment de documents pour permettre une gestion efficace ou une vérification des mesures de contrôle appliquées à des opérations précises. Les documents originaux comme les factures des fournisseurs, les réclamations de frais de voyage, les demandes de chèque et les formules de codage sont envoyés au ministère des Approvisionnements et Services.
- Les documents originaux portant les signatures exigées par l'article 27 de la Loi sur l'administration financière et d'autres mesures de contrôle devraient être conservés par la division des services financiers.

Nous appliquons maintenant des méthodes appropriées de contrôle par lots.

Réalisé.

Les documents originaux, dûment vérifiés a priori conformément à des instructions uniformes et portant l'estampe attestant que toutes les tâches nécessaires ont été effectuées, seront conservés par la division des services financiers.

La Division des services financiers conserve maintenant les originaux des documents d'origine.

VÉRIFICATION A PRIORI

- Il n'existe pas de méthode uniforme de vérification a priori dans tout le Ministère, et il y a un certain double emploi à divers niveaux de l'organisation.

Il faudrait établir et décrire des méthodes uniformes de vérification a priori, dont les personnes chargées des diverses tâches de vérification attesteraient l'application en paraphant l'original des documents, sur une estampe de vérification conçue à cette fin.

Nous établirons des méthodes uniformes de vérification a priori et l'exécution de chaque étape sera appuyée par les initiales placées sur une estampe de vérification, dont seront marqués les documents originaux.

Des méthodes uniformes de vérification a priori sont établies. Le chapitre du manuel financier, qui décrit les méthodes, doit être publié en mai 1976.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

SITUATION ACTUELLE

CONTRÔLE DES PAIEMENTS

- Le montant figurant sur les formulaires de demande de chèque du Ministère peut être majoré frauduleusement après l'apposition de la signature exigée par l'article 26 de la Loi sur l'administration financière.

La case de la demande où l'on inscrit le montant devrait être estampillée de façon qu'on ne puisse placer des chiffres devant ceux qui ont déjà été inscrits.

Nous remplirons cette case des demandes de chèque de façon à éliminer toute possibilité de hausser le montant déjà inscrit.

Réalisé.

- Un examen du registre des recettes a révélé que certaines factures de fournisseurs avaient été payées deux fois.

Une copie des factures envoyées par les fournisseurs devrait être estampillée «facture originale» à l'encre de couleur lorsqu'elle est reçue par le Ministère et les demandes de chèque ne devraient être instruites que si elles sont accompagnées de la facture originale.

Nous estampillerons le mot «copie» sur toutes les copies des factures autres que l'original afin d'empêcher qu'une dépense soit appuyée seulement par un double.

La note décrivant les méthodes est rédigée; elle doit être publiée le 1^{er} avril 1976 ou avant, dépendant de la traduction, et prendre effet à cette date.

PAIE

- Les retards d'inscription des frais d'heures supplémentaires et des coûts reliés aux employés mutés au Ministère ou hors de celui-ci se traduisent par des rapports financiers inexacts. Les fonctions sont mal divisées en ce sens que les responsables de l'établissement des éléments de paie reçoivent également les chèques à distribuer. Les listes de paie ne font l'objet d'aucun contrôle indépendant préétabli.

Le fonctionnaire supérieur des finances devrait être chargé de veiller à la validité des contrôles financiers effectués à l'heure actuelle par la direction du personnel sur la paie et la comptabilité des années-hommes.

Le fonctionnaire supérieur des finances sera chargé de cette responsabilité et effectuera les examens voulus.

Les recommandations de l'Auditeur général qui s'appliquent à l'ensemble du gouvernement, comprennent une recommandation pour une étude, «afin de déterminer comment les ministères pourraient mieux contrôler les pièces de base de la paie, jusqu'au moment où elles sont présentées à un bureau de paie central ou régional.» C'est donc à la lumière d'un tel contexte qui s'applique à l'échelle du gouvernement, que les exigences du système du Ministère doivent être examinées. Des précisions et des instructions doivent être demandées au Conseil du trésor.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

SITUATION ACTUELLE

REVENUS ET COMPTES À RECEVOIR

- Le fonctionnaire supérieur des finances devrait examiner tous les ans les services facturés et les services rendus gratuitement et faire des recommandations au Conseil du trésor. Ces dernières devraient être étayées par des chiffres indiquant le tarif facturé, le tarif recommandé et tous les coûts imputables au montant facturé.

- On a détecté des lacunes dans les méthodes et contrôles comptables existants des revenus et des comptes à recevoir, lacunes dues : à une mauvaise répartition des fonctions; au défaut de tenir des comptes de contrôle et, lorsque ces derniers existent, au défaut de les concilier régulièrement avec les registres auxiliaires; à l'absence de listes chronologiques mensuelles des comptes à recevoir destinées à la gestion et au manque de méthode bien définie de perception qui permettrait de réduire les pertes de biens de l'État.

Il faudrait revoir à fond les systèmes de revenus et de comptes à recevoir, en s'intéressant tout particulièrement aux points suivants:

- a) Les tâches de tenue des registres de comptes à recevoir et de revenus devraient être réparties de façon qu'une même personne ne puisse à la fois recevoir du comptant, tenir les registres des comptes à recevoir et établir des factures et des notes de crédit;
- b) on devrait tenir des comptes de contrôle pour chaque système de comptes à recevoir et les concilier de façon indépendante avec les listes extraites des registres auxiliaires de comptes à recevoir;
- c) on devrait établir des listes chronologiques mensuelles détaillées des comptes à recevoir à l'intention de la direction et pour son contrôle;
- d) on devrait instaurer et décrire des méthodes uniformes de perception dans tout le Ministère lesquelles seraient approuvées par le fonctionnaire supérieur des finances.

Nous effectuerons une analyse périodique du tarif des services et des coûts correspondants.

Nous intégrerons le système de revenus et de comptes à recevoir dans le système central d'informations financières; nous donnerons suite aux recommandations concernant les contrôles, la répartition des tâches, le classement chronologique des comptes à recevoir et leur perception, tout en veillant à l'uniformité des méthodes dans toutes nos directions.

Tous les ans, en décembre, le fonctionnaire supérieur des finances doit examiner les services facturés et les services rendus gratuitement, puis présenter un rapport sur les résultats et enfin, soumettre des recommandations au Comité exécutif du Ministère, pour suite à donner.

Le premier rapport doit être fourni pour l'année se terminant le 31 décembre 1976.

Un résumé de tous les résultats des programmes du Ministère ainsi que des politiques connexes, est en cours de préparation, à titre de contribution à la définition des activités dans le cadre des programmes actuels. (Voir page 8).

Le chapitre du manuel financier traitant des méthodes de contrôle comptable pour le système de revenus et de comptes à recevoir, est en voie d'achèvement.

L'examen de la politique de crédit du Ministère, a été interrompu car la proposition d'éliminer l'octroi de crédits pour des produits se trouvant dans le commerce a été rejetée par la Direction qui en consomme le plus.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

SITUATION ACTUELLE

STOCKS DE MATÉRIEL ET DE BIENS D'ÉQUIPEMENT

- Certaines directions ne font pas chaque année le dénombrement des articles en magasins, comme l'exige le manuel de gestion du matériel. On sort des articles des stocks à l'intention du personnel de la direction sans document à l'appui. L'accès au magasin n'est pas réservé au personnel de ce dernier. La tenue des registres de stocks incombe aux employés qui rédigent les commandes et qui reçoivent et livrent le matériel. Il n'existe aucune méthode de contrôle comptable permettant de vérifier que tous les achats d'équipement sont inscrits dans les registres détaillés de stocks et, dans plusieurs directions, ces registres sont inexacts. En outre, le niveau des stocks n'est pas en rapport avec l'utilisation de chaque article.

Le fonctionnaire supérieur des finances devrait veiller à rectifier les lacunes décelées dans les systèmes de contrôle des stocks.

Le fonctionnaire supérieur des finances veillera à ce que soient corrigées les faiblesses relevées, et le manuel financier tiendra compte de la révision correspondante des méthodes.

Dans sa note de 14 novembre 1975, le sous-ministre demandait que tous les secteurs indiquent si les méthodes de gestion du matériel étaient considérées appropriées, sinon quelles mesures correctives devraient être prévues. Tous les secteurs ont répondu, sauf la Direction des levés et de la cartographie. Dès que cette dernière se sera exécutée, toutes les réponses seront résumées et réunies dans un rapport au sous-ministre. Tous les ans, le service de vérification interne doit examiner les fonctions relatives à la gestion du matériel pour l'ensemble du Ministère, dès que le SAM principal en aura fait la demande. Le premier examen et le premier rapport doivent être terminés en 1976.

DÉPÔTS POUR TRAVAUX SPÉCIAUX

- Il n'existe aucune méthode comptable précise concernant les dépôts pour travaux spéciaux reçus d'organismes extérieurs à des fins de recherches. On exerce un contrôle insuffisant sur la dépense des fonds et l'utilisation des soldes à l'achèvement des travaux.

Le ministère devrait améliorer et décrire officiellement des méthodes de contrôle financier reliées aux dépôts spéciaux reçus en application de l'article 15, partie II, de la Loi sur l'administration financière, et les faire approuver par le Conseil du trésor.

Nous avons déjà mis ces méthodes au point et les avons fait approuver par le Conseil du trésor.

Réalisé.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

SITUATION ACTUELLE

VÉRIFICATION INTERNE

- Il n'y a pas eu de vérification interne jusqu'en 1974. Depuis lors, le bureau des services de vérification remplit le rôle de vérificateur interne dans le cadre d'un programme de vérification de trois ans proposé par le bureau et dont l'achèvement est prévu pour le 30 avril 1977.

Le programme de vérification interne proposé par le bureau des services de vérification devrait être achevé dans le délai prévu de trois ans, sous l'autorité du chef de la vérification financière interne.

Nous sommes aussi d'avis que le programme de vérification interne devrait être achevé dans le délai prévu.

Le programme de vérification s'étend sur une période de trois ans, qui va du 1^{er} avril 1974 au 31 mars 1977. En date du 31 décembre 1975, la situation est la suivante:

Vérifications complétées

1. CCT
2. Direction des explosifs
3. Levés et cartographie
4. Exploitation minérale

Vérifications partielles

—Postes restant à vérifier, entre parenthèses

1. CANMET (revenus)
2. Physique du globe (budget et revenus)
3. Commission géologique du Canada (budget)
4. Secteur de l'énergie (budget et dépenses)
5. Gestion Financière et services des rapports financiers (rapports annuels 75-76 et 76-77)

Vérifications à effectuer

1. Projet du plateau continental polaire
2. Planification et évaluation
3. Centre d'informatique
4. Services de soutien technique sur le terrain
5. Autres composantes du secteur de l'administration

- Le chef de la vérification financière interne relève du premier sous-ministre adjoint de façon que les conclusions des vérifications et les recommandations en découlant reçoivent toute l'attention voulue. Un comité de vérification seconderait sans doute utilement le premier sous-ministre adjoint dans l'exécution de cette fonction.

Il conviendrait d'établir un comité de vérification et de définir clairement son mandat, qui devrait comporter l'examen annuel de la portée des vérifications internes, des conclusions et recommandations figurant dans les rapports de vérifications et l'évaluation du rendement de l'équipe de vérificateurs internes, à des intervalles appropriés.

Nous formerons un comité de vérification doté d'un mandat approprié.

Un projet de mandat doit être rédigé. Le Comité exécutif doit siéger à titre de Comité de vérification, aux dates prévues.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

SITUATION ACTUELLE

STRUCTURE PAR ACTIVITÉ ET PAR PROGRAMME

- Le Ministère reconnaît que la description des activités et sous-activités, qui se fait généralement dans le cadre hiérarchique, n'est pas appropriée à la mesure des résultats finals.

Il faudrait redéfinir les activités et sous-activités de tous les programmes et faire approuver les nouvelles définitions par le Conseil du trésor.

Ce travail de redéfinition est déjà bien avancé. Nous avons pris conscience des lacunes de notre système financier et avons entrepris de le refondre complètement. Cette refonte tiendra compte de toutes les recommandations faites aux rubriques suivantes: comptabilité des travaux, contrôle budgétaire, contrôle des engagements, rapports financiers.

Sciences de la terre—la définition d'une structure par activité et par programme est terminée.

Minéraux et ressources énergétiques—la définition des structures par programme et par activité est en cours.

Administration—la définition de la structure par programme et par activité doit être entreprise dès que possible.

Le rapport d'avancement des projets doit être soumis au Comité exécutif sous peu.

COMPTABILITÉ PAR PROJET

- Les structures par projet et par procédé, c'est-à-dire le niveau élémentaire d'exploitation par lequel on devrait saisir et contrôler les coûts n'ont pas été bien définis dans certains secteurs du Ministère, comme ceux de la mise en valeur de l'énergie, de l'exploitation minérale et de l'administration.

Il faudrait définir pour toutes les activités une structure par projet et par procédé.

Nous établirons une structure par projet et par procédé dès que nous aurons redéfini les activités et sous-activités.

Il faudrait instaurer un système de comptabilité des coûts par projet dans toutes les directions du Ministère afin d'avoir des rapports réguliers sur l'état d'avancement des projets.

Voir la réponse faite à la rubrique—Structure par activité et par programme.

Il faudrait mettre au point, et décrire, des critères valables, monétaires et non monétaires, pour mesurer l'efficacité et le rendement des travaux. On devrait comparer les dépenses réelles avec les prévisions afin de surveiller le rendement et d'effectuer des analyses coûts-bénéfices

Voir la réponse faite à la rubrique—Structure par activité et par programme.

Il est nécessaire d'établir les définitions des structures programme-activité, avant de procéder à l'identification et à la définition des structures des projets ou des procédées, et avant d'entreprendre l'établissement des critères de mesure de l'efficacité et du rendement. Comme la définition des structures programme-activité est en cours, il est difficile de prévoir une date pour la fin des tâches secondaires; toutefois, la date probable la plus rapprochée, se situerait au cours de l'année 1977.

On procède actuellement à la phase qui porte sur l'étude de la définition financière, approuvée par le Comité exécutif, le 8 janvier 1976. Le but de l'étude est d'examiner les besoins d'un système de comptabilité analytique des projets.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

SITUATION ACTUELLE

CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

- Le contrôle budgétaire est inexistant parce que, pour de nombreux centres de responsabilité, on n'a pas intégré de budgets mensuels dans le système central d'information financière. Un grand nombre de ceux qui l'ont été calculent leurs chiffres mensuels en divisant par 12 le budget annuel. En outre, les modifications budgétaires comme les affectations venant d'autres ministères fédéraux ont été inscrites tardivement.

Il faudrait intégrer les budgets mensuels dans le système central d'information financière, pour tous les centres de responsabilité, en se fondant sur des estimations réalistes des dépenses mensuelles.

Voir la réponse faite à la rubrique—Structure par activité et par programme.

La note du sous-ministre, datée du mois d'août 1975, souligne la nécessité d'introduire les budgets mensuels dans le système d'information financière; toutes les directions se sont conformées. Le manuel financier traitera de cette question.

CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS

- On observe des retards d'inscription des données sur les engagements, et ceux qui doivent être liquidés pendant le mois en cours ne sont habituellement pas incorporés au système intégré de contrôle. Il en résulte un mauvais contrôle des engagements lorsque certains d'entre eux n'ont pas été inscrits dans le système et ne sont pas entièrement liquidés pendant le mois en cours.

Tous les engagements devraient être inscrits au système intégré de contrôle des engagements, qu'ils doivent ou non être entièrement liquidés pendant le mois en cours.

Voir la réponse faite à la rubrique—Structure par activité et par programme.

Cette recommandation vient en contradiction avec une autre semblable qui s'applique à l'ensemble du gouvernement. Cette dernière exige que, «les ministères . . . n'inscrivent les engagements que lorsque ce sera nécessaire, vers la fin de l'année». Ceci est plus conforme à la directive du Conseil du trésor qui exige que les engagements soient inscrits au complet dans les rapports périodiques de contrôle budgétaire, (ce qui exclut l'enregistrement en permanence, par année financière en ce qui a trait au capital, aux subventions, aux contributions et aux dépenses réparties sur plusieurs années).

La phase de l'étude de la définition des exigences pour un nouveau système d'information financière, doit examiner et déterminer les centres de responsabilité et les exigences du Ministère pour ce qui est d'enregistrer les engagements et d'en rendre compte.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DU MINISTÈRE

SITUATION ACTUELLE

RAPPORTS FINANCIERS

- Les rapports mensuels émanant du système central d'information financière ne sont que d'une utilité limitée dans le Ministère à cause des retards d'inscription des données sur des dépenses et des engagements; on en critique la présentation et l'à-propos du contenu.

Les rapports mensuels produits par l'ordinateur du Ministère devraient être conformes à la nouvelle structure par activité et sous-activité et se présenter sous une forme utile aux gestionnaires de tous les niveaux du Ministère.

- Il faudrait établir chaque mois, dans chaque direction, des rapports supplémentaires concis de gestion financière mettant en lumière les écarts importants par rapport au budget et leur analyse, en indiquant le solde du compte de contrôle des comptes à recevoir ventilé par classe d'âge.

Voir la réponse faite à la rubrique—
Structure par activité et par programme.

Voir la réponse faite à la rubrique—
Structure par activité et par programme.

Les exigences en matière de comptes rendus seront élaborées dans une partie de l'étude de la définition des exigences, et subséquemment intégrées à un nouveau système d'information financière.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. Rhéal Chatelain, Deputy Auditor General;
Mr. John R. Douglas, Assistant Auditor General;
Mr. Tom Gregory, Partner, Winspear, Higgins, Stevenson
& Co. (Ottawa Office)—Member of Executive
Interchange.

From the Department of Energy, Mines and Resources:

Dr. Charles H. Smith, Senior Assistant Deputy Minister;
Mr. Dal Browne, Director, Financial Services;
Dr. Pierre Bourgault, Assistant, Deputy Minister, Plan-
ning and Evaluation;
Mr. Richard P. St. John, Assistant Deputy Minister,
Administration.

From the Treasury Board Secretariat:

Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy
Evaluation.

From Energy Supplies Allocation Board:

Mr. N. J. Stewart, Chairman;
Mr. W. D. Archbold, Vice-Chairman;
Mr. C. Drabble, Board Member.

From National Energy Board:

Mr. B. H. Whittle, Director, Administration.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. Rhéal Chatelain, sous-auditeur général;
M. John R. Douglas, adjoint de l'Auditeur général;
M. Tom Gregory, associé, Winspear, Higgins, Stevenson
& Co. (bureau d'Ottawa, Membre du programme de
permutation des cadres).

Du ministère de l'Énergie, Mines et Ressources:

D^r Charles H. Smith, premier sous-ministre adjoint;
M. Dal Browne, directeur, services financiers;
D^r Pierre Bourgault, sous-ministre adjoint, planification
et évaluation;
M. Richard P. St. John, sous-ministre adjoint
(administration).

Du Secrétariat du Conseil du Trésor:

M. L. M. McGimpsey, directeur, évaluation de la politi-
que financière.

De la répartition des approvisionnements d'énergie:

M. N. J. Stewart, président;
M. W. D. Archbold, président;
M. C. Drabble, membre de la commission.

De l'Office national de l'énergie:

M. B. H. Whittle, directeur, (administration).

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 68

Tuesday, June 15, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 68

Le mardi 15 juin 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session

Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la

trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from Printing and Publishing, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Imprimerie et Édition, Approvisionnements et Services
Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 15, 1976
(82)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11.04 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Crouse, Francis, Huntington, Martin, Robinson, Schumacher and Towers.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. Rhéal Chatalein, Deputy Auditor General; Mr. J. E. Kirchner, Director General, Audit Operations. *From the Department of National Defence:* Mr. T. C. Greig, Assistant Deputy Minister (Finance); Colonel H. H. Richardson, Director of Pay Services; Major J. C. Y. Marcoux, Staff Officer, Management and Advertising Section, Recruiting and Selection Directorate; Lieutenant Colonel J. B. Liberty, Director of Food Services; Colonel W. R. Thompson, Director, Dental Treatment Services. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman called the following items from the Auditor General's Report 1975:

Paragraph 7.2 Irregular charges to an appropriation.

Paragraph 8.5 Irregularities in advertising expenditures.

Paragraph 8.6 Revenue improperly credited to 1974-75 appropriations.

Paragraph 11.11 Overdrawal of rations.

Paragraph 11.12 Subsidization of dental services provided to dependants.

The witnesses made statements and were questioned thereon.

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

A series of questions prepared by the Research Officer, Mr. Adams, and the related answers supplied by the Department of National Defence. (See APPENDIX "YYYY").

A letter from the Auditor General dated May 26, 1976 to heads of firms participating under the Executive Interchange Program in the Financial Management and Control Study. (See APPENDIX "ZZZZ").

A document dated June 8, 1976 containing a series of questions prepared by the Research Officer, Mr. Adams, and answers supplied by the Department of Indian Affairs and Northern Development for meeting of June 8, 1976. (See APPENDIX "UUUU").

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 15 JUIN 1976
(82)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 04 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (président).

Membres du Comité présents: MM. Crouse, Francis, Huntington, Martin, Robinson, Schumacher et Towers.

Témoins: Du Bureau de l'Auditeur général: M. Rhéal Chatalein, sous-auditeur général; M. J. E. Kirchner, directeur général, travaux de vérification. *Du ministère de la Défense nationale:* M. T. C. Greig, sous-ministre adjoint (Finances); Colonel H. H. Richardson, directeur, services de la solde; Major J. C. Y. Marcoux, officier d'état-major, Division de la direction et de la publicité, Directeur de recrutement et sélection; Lieutenant Colonel J. B. Liberty, directeur—services d'alimentation; Colonel W. R. Thompson, Directeur, services dentaires (soins). *Du Secrétariat du Conseil du Trésor:* M. L. M. McGimpsey, directeur, évaluation de la politique financière.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le Rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le président met en délibération les postes suivants du rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Paragraphe 7.2 Imputations irrégulières à un crédit.

Paragraphe 8.5 Irrégularités dans les dépenses de publicité.

Paragraphe 8.6 Revenus imputés irrégulièrement aux crédits de 1974-1975.

Paragraphe 11.11 Rations supplémentaires.

Paragraphe 11.12 Subventions pour soins dentaires aux personnes à charge.

Les témoins font des déclarations et sont interrogés par la suite.

Conformément à une motion adoptée à la séance du 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Une série de questions préparées par le chercheur, M. Adams, et les réponses pertinentes fournies par le ministère de la Défense nationale. (Voir appendice «YYYY»).

Une lettre du 26 mai 1976 de l'Auditeur général aux Chefs des Cabinets d'experts-comptables qui, en vertu du programme de permutation des cadres, ont participé à l'étude de la gestion et du contrôle financiers. (Voir appendice «ZZZZ»).

Un document en date du 8 juin 1976 contenant une série de questions préparées par le chercheur, M. Adams et les réponses fournies par le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien pour la séance du 8 juin 1976. (Voir appendice «UUUU»).

Questioning was resumed.

L'interrogation se poursuit.

At 12.08 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

A 12 h 08, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Tuesday, June 15, 1976

[Texte]

The Chairman: Gentlemen, will you please come to order?

Our quorum is 11: however, in our organization meeting the Committee authorized the Chairman to hold meetings to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present so long as there be at least four members present and that both government and Opposition are present, and we now qualify.

At our meeting today the problems concern the Department of National Defence. Before we commence considering the first item, I will ask the Deputy Auditor General, Mr. Chatelain, and the Assistant Deputy Minister of Finance, Mr. Greig, to introduce their associates.

Mr. Chatelain.

Mr. Rhéal Chatelain (Deputy Auditor General, Auditor General's Office): Thank you, Mr. Chairman.

Representing the Auditor General's Office with me this morning are Mr. Joe E. Kirchner, the Director General of Audit Operations and Mr. Don H. McKenna, Audit Manager.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain. Mr. Greig.

Mr. T. C. Greig (Assistant Deputy Minister (Finance) Department of National Defence): Mr. Chairman, accompanying me today are Colonel H. H. Richardson and Colonel B. W. Robertson from the Financial Services, Department of National Defence; Colonel W. R. Thompson, Dental Treatment Services; Major D. F. Hall, from the Recruiting, Education and Training Division; Major J. C. Y. Marcoux, Recruiting and Selection Directorate, Management and Advertising Section; Lieutenant-Colonel J. B. Liberty, Director of Food Services; and Major D. C. Iley who is the Staff Officer of International Military Support Planning, Cyprus.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig. I will now call paragraph 7.2.

7.2 Irregular charges to an appropriation.

We will first have a statement from Mr. Chatelain, followed by one from Mr. Greig. Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Yes, Mr. Chairman. This paragraph in our report refers to an appropriation which was applied to a purpose not authorized by Parliament.

Posting loans to military attaches and advances to messes and canteens were charged against National Defence Vote 1 in 1974-75, and the outstanding balances at year-end were reported as accountable advances.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le mardi 15 juin 1976

[Interprétation]

Le président: Messieurs, à l'ordre s'il vous plaît.

Notre quorum est de 11 personnes; toutefois, lors de notre réunion d'organisation, le Comité a autorisé le président à tenir des réunions, à entendre les témoignages et à autoriser l'impression du compte rendu en l'absence d'un quorum, pourvu qu'il y ait au moins quatre députés présents et qu'autant le gouvernement que l'opposition soient représentés; nous satisfaisons à ces conditions.

Au cours de la séance d'aujourd'hui nous traiterons des problèmes relatifs au ministère de la Défense nationale. Avant de commencer l'étude de la première question, j'aimerais demander au Sous-auditeur général, M. Chatelain, et au sous-ministre adjoint des Finances, M. Greig, de présenter leurs collègues.

Monsieur Chatelain.

M. Rhéal Chatelain (Sous-auditeur général, bureau de l'Auditeur général): Je vous remercie, monsieur le président.

Je suis accompagné ce matin par M. Joe E. Kirchner, directeur général des vérifications, ainsi que par M. Don H. McKenna, directeur des vérifications.

Le président: Je vous remercie, monsieur Chatelain. La parole est à M. Greig.

M. T. C. Greig (Sous-ministre adjoint (Finances), ministère de la Défense nationale): Monsieur le président, je suis accompagné par le colonel H. H. Richardson et le colonel B. W. Robertson, des Services financiers du ministère de la Défense nationale, par le colonel W. R. Thompson, Service des soins dentaires, par le major D. F. Hall de la Division du recrutement, de l'éducation et de la formation, par le major J. C. Y. Marcoux, Direction du recrutement et de la sélection, Section gestion et publicité, par le lieutenant-colonel J. B. Liberty, directeur des services alimentaires et par le major D. C. Iley, officier d'état major de la planification du soutien logistique international à Chypre.

Le président: Je vous remercie, monsieur Greig. Je mets en délibération le paragraphe 7.2.

7.2 Imputations irrégulières à un crédit

Monsieur Chatelain a une déclaration à nous faire et il sera suivi par M. Greig. La parole est à M. Chatelain.

M. Chatelain: Je vous remercie monsieur le président. Ce paragraphe du rapport se rapporte à une imputation d'un crédit à des fins non autorisées par le Parlement.

Des prêts d'affectation de poste consentis à des attachés militaires ainsi que des avances faites à des messes et des cantines ont été imputés au crédit 1 de la Défense nationale en 1974-1975 et les soldes impayés en fin d'année ont été déclarés comme avances comptables.

[Text]

We have been advised by the department that it intends to fund these and other advances from a departmental working capital advance as of April 1, 1976. Supplementary Estimates (B) for the fiscal year ending March 31, 1976 authorize the operation of a working capital advance account in the current and subsequent fiscal years for the purpose of financing, among others, authorized loans in advance to employees posted abroad and authorized recoverable advances to establish military messes and canteens. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, as the Auditor General has said, the department agrees that the posting loans to military attaches posted abroad and advances to messes and canteens should not be treated as accountable advances but established as asset accounts that are quoted in the Public Accounts in the Schedule of Assets and Liabilities.

On February 12, 1976 the Treasury Board approved the department's proposal to create a departmental working capital advance effective February 1. From this working capital advance, which was requested primarily for the funding of our public funds imprest and public funds advances, we are also funding our requirements for posting loans to military attaches and advances to messes and canteens.

Appropriate accounts now identify such loans and advances as "asset accounts" rather than as "accountable advances".

The Chairman: Thank you, Mr. Greig.

I would remind the Committee that we have paragraphs 7.2, 8.5, 8.6, 11.11 and 11.12 to deal with this morning. Some of the members of the Committee have indicated that they have luncheon engagements and so the Committee will adjourn, I hope, between 12 and 12.15 at the very latest because this is absolutely necessary. So we will have to cut our questions short this morning.

I will now call for questioners on paragraphs 7.2, and I have Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, I have not too much to ask here.

How long has this problem existed between the Auditor General's department and the Department of National Defence?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I believe it was first called to our attention approximately one year ago but I stand to be corrected by the Auditor General if he has additional information.

Mr. Huntington: Is that about right?

Mr. Chatelain: Correct.

Mr. Huntington: Will the Deputy Auditor General agree that it is resolved and that it is not a serious matter; that you have drawn it to the Committee's attention and that is about what you are seeking?

Mr. Chatelain: Yes, Mr. Chairman. We agree that the matter has now been brought to a solution.

[Interpretation]

Le ministère nous a signalé qu'à partir du 1^{er} avril 1976, ces avances et prêts seront consentis par prélèvement sur un compte d'avances de fonds de roulement du ministère. Le budget supplémentaire (b) pour l'exercice fiscal se terminant au 31 mars 1976 autorise en effet l'utilisation d'un compte d'avances de fonds de roulement au cours des exercices fiscaux actuels et futurs dans le but de financer, entre autres, des prêts autorisés accordés par anticipation aux employés affectés à l'étranger ainsi que des avances recouvrables autorisées en vue d'établir des mess et des cantines militaires. Je vous remercie.

Le président: Je vous remercie. La parole est à M. Greig.

M. Greig: Monsieur le président, ainsi que l'Auditeur général l'a expliqué, le ministère admet que les prêts d'affectation de poste consentis aux attachés militaires affectés à l'étranger ainsi que les avances octroyées aux mess et cantines ne devraient pas être considérés comme des avances comptables mais plutôt comme des comptes de l'actif figurant dans les Comptes publics sous la rubrique de l'actif et du passif.

Le 12 février 1976, le Conseil du Trésor a approuvé la proposition du ministère visant à créer un compte ministériel d'avances de fonds de roulement en date du 1^{er} février. C'est sur ce compte, demandé essentiellement en vue de financer nos avances de fonds publics, que seront prélevés les montants nécessaires pour les prêts d'affectation de poste consentis aux attachés militaires ainsi que les avances octroyées aux mess et cantines.

Ces prêts et avances figurent maintenant dans les comptes afférents sous l'appellation de comptes d'actif plutôt que d'avances comptables.

Le président: Je vous remercie, monsieur Greig.

Je tiens à vous signaler que nous devons examiner ce matin les paragraphes 7.2, 8.5, 8.6, 11.11 et 11.12. Plusieurs membres du comité n'ayant fait savoir qu'ils ont des rendez-vous à l'heure du déjeuner, j'espère pouvoir lever la séance au plus tard à 12 h 15. C'est pourquoi je vous demanderais d'être aussi brefs que possible.

M. Huntington a la parole pour poser des questions concernant le paragraphe 7.2.

M. Huntington: Monsieur le président, je ne serai pas long.

Depuis quand date ce problème entre le Bureau de l'Auditeur général et le ministère de la Défense nationale?

M. Greig: Il nous a été signalé pour la première fois il y a un an environ, si je ne m'abuse.

M. Huntington: Est-ce bien exact?

M. Chatelain: C'est exact.

M. Huntington: Le Sous-auditeur général estime-t-il que la question ayant été portée à l'attention du comité, elle est maintenant résolue et qu'elle était d'ailleurs sans gravité?

M. Chatelain: Oui, monsieur le président. Le problème est résolu.

[Texte]

Mr. Huntington: Do canteens and messes still need advances?

Mr. Greig: Mr. Chairman, yes, they do.

Mr. Huntington: Under what circumstances? Offshore? New ones?

Mr. Greig: I will give you a general response and then, perhaps if there is more specific information you want, I can ask Col. Richardson to provide that information. But generally, they are new canteens, new messes, being established where there is a requirement for substantial expenditures to set up the canteen or the mess.

Mr. Huntington: It is under better control than it was during World War II, is it?

Mr. Greig: Mr. Chairman, my memory does not go back that far.

Mr. Huntington: That is all I have.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Mr. Chairman, what is the nature of the loans for the military personnel? What do they have to use the money for? Why do they have to draw it? What does it cover?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I will ask Colonel Richardson to provide some detail on that.

• 1110

The Chairman: Thank you, Mr. Greig. Colonel Richardson.

Colonel H. H. Richardson (Director of Pay Services, Department of National Defence): Thank you, sir. Gentlemen, there are two categories of loans to military personnel. One is called the posting loan, and the purpose of that is generally to provide an individual going into, say, an Iron Curtain country, where the local stores do not have the North American equivalent of the normal things that you and I would buy if we were, say, posted to the United States or one of the Western countries. It also provides the wherewithal for the wives to stock up on some of their favourite North American type hard goods, the theory being that if they wait until six months or so after they are in a foreign country, the cost of transportation of the material to them—that sort of thing—is very expensive.

The other category of loan is what is known as an automobile loan, and this allows an individual to borrow up to a maximum of \$2000 after the trade-in for the price, for the value of his car he sold before he left Ottawa. Of course this is deducted. He does not get a low-interest loan for the total price. That is generally the policy and the reason for it, sir.

Mr. Robinson: What are the terms of the loans?

Col Richardson: The loans are set at a maximum rate of interest over a period of three years. The interest is the interest that is charged by the government for the normal short-term loan to a Crown corporation.

Mr. Robinson: How much is that?

Col Richardson: Right now it is running at 9.5 per cent. This is established once a year by Finance and advised to External Affairs.

[Interprétation]

M. Huntington: Est-ce que les cantines et mess militaires ont toujours besoin d'avances?

M. Greig: Oui; ils en ont besoin, monsieur le président.

M. Huntington: Est-ce qu'il s'agit d'établissements situés à l'étranger ou bien de nouvelles cantines?

M. Greig: Je vais vous donner quelques éléments de réponse après quoi je demanderais au colonel Richardson de vous fournir plus de détails. Il s'agit essentiellement d'avances accordées pour la construction de nouveaux mess et cantines militaires, lorsque cette construction s'avère coûteuse.

M. Huntington: Ces dépenses sont actuellement mieux contrôlées qu'elles ne l'étaient pendant la deuxième guerre mondiale, j'espère.

M. Greig: Mes souvenirs ne remontent pas si loin.

M. Huntington: C'est tout ce que j'avais à dire.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Monsieur le président, j'aimerais savoir pour quelle raison des prêts sont accordés au personnel militaire, à quoi cet argent est sensé servir, pourquoi il leur faut ces prêts et ce que ces prêts comportent.

M. Greig: Monsieur le président, je demanderais au colonel Richardson de répondre à la question.

Le président: Je vous remercie, monsieur Greig. Colonel Richardson.

Le colonel H. H. Richardson (Directeur des services de la paie, ministère de la Défense nationale): Merci, monsieur le président. Nous accordons deux types de prêts au personnel militaire. Il y a d'une part les prêts d'affectation de poste consentis, règle générale au personnel en poste dans les pays du Rideau de fer où il n'y a pas moyen d'acheter ce que l'on trouve normalement aux États-Unis ou dans d'autres pays occidentaux. Ces prêts permettent également aux épouses de militaires de s'approvisionner à l'avance en biens durables de type nord-américain, car les coûts de transport sont fort élevés pour ceux qui attendent six mois après leur arrivée en pays étranger pour passer leur commande.

D'autre part, il y a les prêts pour l'achat d'une automobile qui permettent aux bénéficiaires d'emprunter un maximum de \$2,000 après qu'ils ont vendu leur voiture avant de quitter Ottawa. Ce prêt est bien entendu défalqué, par la suite car ils ne touchent pas un prêt à faible intérêt pour le coût global de la voiture. Voilà comment fonctionnent ces prêts.

M. Robinson: Quelles sont les modalités de ces prêts?

Col Richardson: Les prêts sont fixés à un taux d'intérêt maximal sur une période de trois ans, le taux étant celui pratiqué par le gouvernement pour les prêts à court terme normalement octroyés aux sociétés de la Couronne.

M. Robinson: Et quel est ce taux?

Col Richardson: Actuellement il est de 9.5 p. 100. Ce taux est fixé annuellement par le ministère des Finances et communiqué au ministère des Affaires extérieures.

[Text]

Mr. Robinson: And what is the maximum amount of a loan that would be available to personnel under this provision?

Col Richardson: There are two maximums. For anybody going into other than a tropical area, the posting loan is limited to \$2000. If they are going into a tropical area, it is \$2500 and the maximum for an auto loan is \$2000.

Mr. Robinson: And the total amount is repayable over a period of three years. Is that correct?

Col Richardson: it could be four years if the length of the posting is four years. But regardless of the length of the posting, it has to be settled in four years.

Mr. Robinson: Do I understand correctly that if the posting is for only six months, it has to be paid back in six months?

Col Richardson: I doubt that the individual would qualify for a loan for a period of six months. There is no reason for him to have a car, and normally for a six-month posting an individual would not be authorized to take his family, furniture and effects in any case.

Mr. Robinson: So it is only for postings of what, three years and over?

Col Richardson: Three years and over.

Mr. Robinson: I see. And who in the department authorizes the loans? Who makes this kind of decision? Do you make it?

Col Richardson: The Assistant Deputy Minister (Personnel) is delegated it by the Deputy Head in accordance with the military and foreign service regulations, which are identical to the foreign service directives established by Treasury Board.

Mr. Robinson: Good. So that these loans are made in accordance with the regulations that you people have to operate on.

Col Richardson: Yes. I might stress those are maximums. Not everybody gets the maximum if they ask for it.

Mr. Robinson: I see. What is the explanation here, Mr. Auditor General, with regard to why there were these irregularities? If they have the procedures to follow and they are supposedly being followed, what happened?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: The loans were advanced out of an appropriation which did not provide for loans to be made. The appropriation itself is intended to cover expenditures that do come in the course of payment during one fiscal year and therefore are not intended for the purpose of making loans. Where you do have appropriations that are intended for that purpose, they are identified as such for the information of Parliament.

Mr. Robinson: But even though they were not properly appropriated, shall we say, were they repaid? Or are they being repaid?

[Interpretation]

M. Robinson: Quel est le montant maximum des prêts accordés au personnel aux termes de cette disposition?

Col Richardson: Il y a deux maxima. Pour les pays autres que les pays tropicaux, les prêts d'affectation de poste sont de \$2,000 au maximum. Dans les régions tropicales, le maximum est de \$2,500. Le prêt automobile est d'au plus \$2,000.

M. Robinson: Le montant global est remboursable au bout de trois ans, n'est-ce pas?

Col Richardson: La durée du prêt est de quatre ans pour ceux qui sont en poste pendant quatre ans. Mais quelle que soit la durée du séjour, le prêt doit être soldé au bout de quatre ans.

M. Robinson: Donc si une personne n'est en poste que pour six mois, le prêt doit lui aussi être remboursé au bout de six mois?

Col Richardson: Je ne pense pas qu'une personne en poste pour six mois ait droit à un prêt. On n'a pas besoin d'une voiture pour une période aussi courte et d'habitude ces personnes ne sont pas autorisées à faire venir leur famille et leurs meubles.

M. Robinson: Il s'agit donc de séjours de trois ans minimum?

Col Richardson: C'est exact.

M. Robinson: Qui est-ce qui autorise ces prêts? Qui prend cette décision au ministère? Vous?

Col Richardson: C'est le Sous-chef qui délègue ses pouvoirs au Sous-ministre adjoint (Personnel) conformément aux règlements des Forces armées et du service extérieur, lesquels sont identiques aux directives du service extérieur fixés par le Conseil du Trésor.

M. Robinson: Très bien. Donc ces prêts sont octroyés conformément aux règlements qui vous régissent.

Col Richardson: En effet. Mais il s'agit de maximums, lesquels ne sont pas toujours accordés.

M. Robinson: Je vois. A quoi sont dues les irrégularités? On vient de nous expliquer que tout se fait selon la procédure établie. Alors qu'est-ce qui est arrivé?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Les prêts ont été imputés à un crédit qui n'avait pas été prévu pour l'octroi de prêts. Ce crédit devait en principe servir à payer des dépenses effectuées au cours de l'année financière et non pas à accorder des prêts. Lorsque des crédits doivent servir à financer des prêts, cela est clairement signalé à l'attention du Parlement.

M. Robinson: Mais même si l'imputation a été irrégulière, ces prêts ont-ils été remboursés?

[Texte]

Mr. Chatelain: Certainly.

Mr. Robinson: So it is purely an accounting procedure where the error was made; not that there is any loss to the government.

Mr. Chatelain: That is true, Mr. Chairman. We pointed this out because we believe that Parliament had to be informed.

Mr. Robinson: I am glad there is no loss to the government in the thing. Are you satisfied, Mr. Auditor General, that the proper action is now being taken to correct this sort of thing so that it is not likely to happen in the future?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, yes. We are satisfied that Parliament has now authorized these loans by voting an appropriation for this purpose as supplementary estimates at the end of the last fiscal year. Therefore now, in so far as Parliament is concerned, the situation has been regularized. In so far as the accounting in the records of the department is concerned, that is a different matter which we will monitor in the future, of course.

Mr. Robinson: Thank you.

• 1115

The Chairman: Thank you, Mr. Robinson. That completes our questioning on paragraph 7.2. I will now call paragraph 8.5.

8.5—Irrregularities in advertising expenditures.

The Chairman: We will first have a statement from Mr. Chatelain, followed by one from Mr. Greig. Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, this paragraph highlights a number of irregularities with regard to the Department's recruitment advertising program. Such irregularities include, (1) an increase in the value of a service contract by more than 10 per cent without obtaining the required additional approval from Treasury Board; (2) certification pursuant to Section 27 of the Financial Administration Act that certain goods and services have been received, while this was not the case; (3) application of credit notes applicable to 1973-74 expenditures to 1974-75 expenditures, thereby supplementing the Department's appropriation in this latter fiscal year; and (4) certification and payment of invoices without sufficient documentation.

We have been advised by the Department that responsibilities for these expenditures have been clarified and financial accounting procedures and internal controls strengthened.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, the actions on which the Auditor General has commented were clearly improper. The Department did, in fact, contravene the government's contract regulations by not obtaining the approval of the Treasury Board for the additional advertising expenditures and Section 27 of the Financial Administration Act by approving payments before services had been provided, and we erred in offsetting the credit notes against 1974-75 expenditures.

[Interprétation]

M. Chatelain: Certainement.

M. Robinson: Donc il s'agit uniquement d'une erreur comptable, le gouvernement quant à lui n'ayant rien perdu.

M. Chatelain: C'est vrai, monsieur le président. Nous l'avons signalé simplement pour que le Parlement soit au courant.

M. Robinson: C'est une bonne chose que le gouvernement n'ait rien perdu. Pensez-vous, monsieur l'Auditeur général, que les mesures qui s'imposent ont été prises de façon à ce que cela ne se reproduise plus?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Oui, monsieur le président. La question a été réglée dès lors que le Parlement a autorisé ces prêts en votant un crédit spécial sous forme de budget supplémentaire à la fin du dernier exercice financier. Du point de vue du Parlement, la situation est donc régularisée. En ce qui concerne la comptabilité ministérielle, c'est une question que nous continuerons à suivre à l'avenir.

M. Robinson: Je vous remercie.

Le président: Je vous remercie, monsieur Robinson. Ceci termine nos questions concernant le paragraphe 7.2. Je mets maintenant en délibération le paragraphe 8.5.

8.5 Irrégularités dans les dépenses de publicité

Le président: M. Chatelain a une déclaration à nous faire à ce sujet et il sera suivi par M. Greig. Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, ce paragraphe relève plusieurs irrégularités dans le programme de publicité de recrutement du Ministère. Ces irrégularités comprennent notamment (1) une augmentation de 10 p. 100 dans la valeur des contrats de service sans l'obtention de l'approbation du Conseil du Trésor exigée à cet effet; (2) certification aux termes de l'article 27 de la Loi sur l'administration financière comme quoi on a bien réceptionné des marchandises et services alors que tel n'était pas le cas; (3) défalcation de notes de crédit imputables aux dépenses de 1973-1974 aux dépenses pour 1974-1975, ce qui a eu pour effet d'accroître les crédits du Ministère en 1974-1975 et (4) certification et paiement de factures sans pièces justificatives.

Le Ministère nous signale que les responsables ont été retrouvés et que les méthodes comptables ainsi que les contrôles financiers seront renforcés.

Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Je vous remercie. La parole est à M. Greig.

M. Greig: Monsieur le président, ces mesures relevées par l'Auditeur général sont sans aucun doute contraires aux règlements. En effet le Ministère a contrevenu aux règlements sur les contrats du gouvernement en n'obtenant pas l'approbation du Conseil du Trésor pour procéder à des dépenses de publicité supplémentaires ainsi qu'à l'article 27 de la Loi sur l'administration financière en autorisant des paiements avant la fourniture de services. Nous avons aussi fait une erreur en imputant les notes de crédit aux dépenses pour 1974-1975.

[Text]

In September and October of last year the Department reviewed and audited the financial accounting procedures in effect for the control of advertising expenditures, and changes to the systems and controls in effect, which should prevent future irregularities of the type upon which the Auditor General has commented, are being implemented.

Investigation into the two instances reported by the Auditor General, where quantities billed were greater than the quantities received, failed to produce evidence of receipt of approximately 11,000 pamphlets out of a total of 530,000 billed by the advertising agency. We have thus paid some \$440 for pamphlets whose receipt cannot be substantiated. In the second case, the advertising agency's invoice referred to 54,835 brochures and we cannot confirm receipt of 1,035 of them. However, since the agreed price of \$1,312 for 50,000 was billed, the difference did not result in any overcharge to the Crown. We in fact got more than we paid for, anyway. Procedures for verifying deliveries before invoices are approved for payment have now been strengthened.

He made a comment about billings for miscellaneous little jobs, and billings for such items since July 1975 have been identifying the project being carried out for the Department. This is an improvement over the previous description of the work performed. However, the Department has requested still more detail in order that there may be no doubt that the certification under Section 27 of the Financial Administration Act may be properly given.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig. We will now open the meetings for questioners. I have, first, Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Frankly, Mr. Chairman, this paragraph surprises me, as I have had some knowledge and experience of paymasters in the Armed Forces, who are very much oriented to regulations and who, in my experience, work pretty hard at trying to stay within them. It would appear either that games have been played here in this account or that we have the same problem in financial administration with the Department that we are finding in other departments of government. I would like to start off by asking who the two advertising agencies were that are referred to in paragraph 8.5 (a).

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: I will ask Major Marcoux for that detail.

Major J. C. Y. Marcoux (Staff Officer, Management and Advertising Section, Recruiting and Selection Directorate, Department of National Defence): The first one was Vickers and Benson from Montreal, and the second was Gordon Hill Advertising from Toronto.

Mr. Huntington: Were only two advertising agencies invited to bid on this?

The Chairman: Maj. Marcoux.

Maj. Marcoux: Advertising agencies are directed by the Minister's office, sir.

Mr. Huntington: In other words, your advertising expenditure is directed by the Minister of National Defence's office?

[Interpretation]

En septembre et octobre de l'an dernier, le Ministère a revu et vérifié les méthodes comptables en vigueur pour le contrôle des dépenses de publicité et des modifications ont été mises en œuvre de façon à éviter que des irrégularités de ce genre se représentent à l'avenir.

La vérification de deux cas signalés par l'Auditeur général où les factures étaient supérieures à la valeur des marchandises reçues a montré qu'environ 11,000 brochures sur un total de 530,000 facturées par la firme de publicité n'avaient pas été fournies. Ce qui veut dire que nous avons payé \$440 pour des brochures dont la réception n'a pu être établie. Dans le second cas, la facture de l'agence de publicité mentionne 54,835 brochures alors que nous n'avons pas réussi à retrouver de pièces justificatives pour 1,035. Cependant, comme la facture s'élève à \$1,312 pour 50,000 brochures, comme convenu, la Couronne n'a pas payé en trop. Au contraire, nous avons obtenu plus que ce que nous avons payé. Les modalités de vérification des marchandises réceptionnées avant le paiement des factures ont améliorées.

L'Auditeur général a également mentionné les factures pour divers petits travaux; depuis juillet 1975, on mentionne sur les factures le type de travail effectué pour le Ministère, ce qui constitue une amélioration. Toutefois le Ministère a demandé que l'on fournisse encore plus de détails afin qu'il ne fasse aucun doute que la certification aux termes de l'article 27 de la Loi sur l'administration financière est parfaitement régulière.

Le président: Je vous remercie, monsieur Greig. Nous passons maintenant aux questions et la parole est à M. Huntington.

M. Huntington: Monsieur le président, je trouve ce paragraphe surprenant d'autant plus que je sais que les payeurs aux armées tiennent à se conformer aux règlements. Je dois en conclure soit que ce compte a été tripoté, soit que l'administration financière de ce ministère pose les mêmes problèmes que dans d'autres ministères. Quelles sont les deux firmes de publicité évoquées au paragraphe 8.5(a)?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Je demanderais au major Marcoux de vous répondre.

Le major J. C. Y. Marcoux (Officier d'état major, Section de la gestion et de la publicité, Direction du recrutement et de la sélection, ministère de la Défense nationale): La première est la Société Vickers and Benson de Montréal et la seconde est la Société Gordon Hill Advertising de Toronto.

M. Huntington: Est-ce que deux firmes de publicité seulement ont été invitées à soumissionner?

Le président: Major Marcoux.

Maj. Marcoux: C'est le bureau du ministre qui choisit les agences de publicité.

M. Huntington: Donc, vos dépenses de publicité dépendent du bureau du ministre de la Défense nationale.

[Texte]

Maj Marcoux: Yes, sir.

• 1120

Mr. Huntington: So it is a case of just dealing with specified companies. You are not calling for tenders on the work?

Maj Marcoux: No, sir, we are not.

Mr. Huntington: How did you arrive at the figure of \$877,000?

Maj Marcoux: Sir, we put the bids for our recruiting advertising and the moneys approved through Treasury Board, and we spent that with the advertising agency.

Mr. Huntington: Did you request \$877,000?

Maj Marcoux: Not that year, sir. What happened is that we had a problem with francophone recruiting and bilingualism, and because it is under the Department of National Defence they gave us that extra money to recruit more Francophones.

Mr. Huntington: Is that involved in the 530,000 pamphlets?

Maj Marcoux: Also, sir.

Mr. Huntington: What was included in this \$877,000?

Maj Marcoux: It is the whole advertising program, sir: the newspapers, television, writing of pamphlets, making of films, mobiles, recording booths, giveaway pins, the whole advertising spectrum.

Mr. Huntington: So that was the figure that you had in your budget?

Maj Marcoux: Yes, sir.

Mr. Huntington: Am I correct in assuming that it would be reasonable that you would know that you were not to exceed that by 10 per cent?

Maj Marcoux: Sir, I am an inventory officer, that was my first work in Ottawa. I arrived when National Defence was totally changed from the CP to ADM/Pers. My assistant was a pilot and we did our very best but obviously we have missed some of the financial problems.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, I wonder if I might ask for the constituent principals of the two advertising companies to be named and be part of the record of these proceedings?

The Chairman: Yes, I see no reason why that could not be placed on the record. Do you want that from the Auditor General's Office?

Mr. Huntington: If the Auditor General has them, I think.

The Chairman: Mr. Chatelain, do you have this?

[Interprétation]

Maj Marcoux: Oui.

M. Huntington: Il s'agit donc uniquement de traiter avec des sociétés particulières. Vous ne faites pas d'appels d'offres?

Maj Marcoux: Non, monsieur.

M. Huntington: Comment en êtes-vous arrivés au chiffre de \$877,000?

Maj Marcoux: Nous avons fait des soumissions pour assurer la publicité de notre recrutement et nous avons versé à l'agence publicitaire choisie une somme approuvée par le Conseil du Trésor.

M. Huntington: Avez-vous demandé la somme de \$877,000?

Maj Marcoux: Non, monsieur, pas cette année. En vertu de la politique du bilinguisme, nous avons dû recruter des francophones, et, puisque cela dépend du ministère de la Défense nationale, on nous a accordé un budget supplémentaire pour recruter davantage de francophones.

M. Huntington: Cela vous a-t-il également permis d'imprimer les 530,000 brochures?

Maj Marcoux: Oui, monsieur.

M. Huntington: Qu'est-ce qui était compris dans ces \$877,000?

Maj Marcoux: L'ensemble du programme de publicité: publicité dans la presse et à la télévision, rédaction de brochures, tournage de films, création de mobiles, cabines d'enregistrement, brochures à distribuer, etc., tout l'attirail publicitaire.

M. Huntington: Cette somme figurait donc à votre budget, n'est-ce pas?

Maj Marcoux: Oui, monsieur.

M. Huntington: Ai-je raison de croire que vous saviez que vous ne pouviez pas dépasser cette somme de plus de 10 p. 100?

Maj Marcoux: Mon premier poste à Ottawa était celui d'agent inventaire, mais je n'occupe plus ce poste. Je suis arrivé à la Défense nationale lorsque le chef du personnel a fait place à l'administration du personnel. Mon assistant était un pilote et nous avons fait de notre mieux, mais il est évident que nous sommes passés à côté de certains problèmes financiers.

M. Huntington: Monsieur le président, je me demande si nous pourrions connaître les noms des cadres supérieurs des deux agences de publicité afin de les inscrire au compte rendu de cette séance?

Le président: Oui, il n'y a pas de raison que ces noms ne soient pas inscrits au compte rendu. Voulez-vous que le bureau de l'Auditeur général vous les communique?

M. Huntington: Si toutefois l'Auditeur général les a en sa possession.

Le président: Monsieur Chatelain, avez-vous ces renseignements.

[Text]

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, I do not have it here. Can I ask my colleagues if the information is available?

The Chairman: Yes, indeed. Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Mr. Chairman, at this stage I am not too sure what the request involves.

Mr. Huntington: I would like to have the constituent principals, the directors and owners of the two advertising companies that were given this business. It would appear from my first questions that this business involving a fair sum of money was not involved in normal procurement practices, as I understand them. The direction of these orders and contracts were the two firms at the discretion of the Minister. Tenders were not called and if I am wrong in that assumption and understanding, I would like to be corrected.

The Chairman: I am informed this information can be made available. You are simply seeking the president and the vice-president, the corporate makeup of the . . .

Mr. Huntington: The corporate makeup of the two companies involved.

The Chairman: This can be provided by the Auditor General's staff. Is that acceptable? It cannot be provided at the moment but it will be made available.

Mr. Huntington: As long as it is part of the record.

The Chairman: Of the record.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, we will gladly provide the information but I was just wondering if it would not be more proper to ask the Department to provide the information inasmuch as the department is the entity that did contract with these firms.

The Chairman: Do you have that information, Mr. Greig?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I do not think we would have that information. There would be no reason for us to have a list of officers of the corporation that we are dealing with. It is a matter of your decision as to how the information should be obtained.

The Chairman: As it has been suggested by the Deputy Auditor General that it be made available by the Department, perhaps you could make that information available at a later date.

Mr. Francis: Mr. Chairman, I think it would be in order for the department to reveal the names, the addresses and the officers of the companies with whom they dealt. I do not know that they would be in a position to go further than that.

The Chairman: That is all that has been asked for, Mr. Francis.

Mr. Huntington: I am asking for the constituent principals and owners of the company: the owners, shareholders and officers of the company.

[Interpretation]

M. Chatelain: Monsieur le président, je me les ai pas ici. J'aimerais demander à mes collègues si ces renseignements sont disponibles.

Le président: D'accord. Monsieur Robinson.

M. Robinson: Monsieur le président, je ne suis pas très sûr à ce stage de ce qui signifie une telle demande.

M. Huntington: J'aimerais connaître les noms des cadres supérieurs, c'est-à-dire des directeurs et des propriétaires des deux agences de publicité engagées. D'après les réponses à mes premières questions, il semble qu'on ait déboursé une somme relativement importante sans passer par les procédures normales, telles que je les comprends. Les commandes et les contrats passés avec ces deux sociétés ont été laissés à la discrétion du Ministre. Je crois comprendre que l'on a pas fait d'appels d'offre, et si je me trompe, je vous demande de me corriger.

Le président: On vient de me dire que ces renseignements peuvent vous être fournis. Vous voulez connaître le nom du président, du vice-président, c'est-à-dire des cadres principaux des . . .

M. Huntington: Les cadres principaux des deux sociétés.

Le président: Le bureau de l'Auditeur général peut vous fournir ces renseignements. Ceci vous semble-t-il satisfaisant? Ces données ne peuvent pas vous être communiquées maintenant, mais elles le seront ultérieurement.

M. Huntington: Ceci me convient dans la mesure où elles seront inscrites au compte rendu.

Le président: Elles figureront au compte rendu.

M. Chatelain: Monsieur le président, nous seront heureux de vous fournir ces renseignements, mais je me demandais s'il ne vaudrait pas mieux vous adresser directement au ministère dans la mesure où c'est lui qui a passé des contrats avec ces sociétés.

Le président: Avez-vous ces renseignements, monsieur Greig?

M. Greig: Monsieur le président, je ne le crois pas. Il n'y a aucune raison que nous ayons la liste des cadres de la société avec laquelle nous faisons affaire. Vous devez décider de la façon d'obtenir ces renseignements.

Le président: Comme le Sous-auditeur général a suggéré que ces renseignements pouvaient nous être fournis par le ministère, vous pourriez peut-être nous communiquer ces renseignements ultérieurement.

M. Francis: Monsieur le président, je pense qu'il est approprié que le ministère révèle le nom, et l'adresse des responsables des sociétés avec lesquelles il a fait affaire. Je ne pense pas qu'il puisse nous donner davantage de renseignements.

Le président: C'est tout ce qu'on leur demande, monsieur Francis.

M. Huntington: Je voudrais connaître le nom des cadres principaux et des propriétaires de la société: propriétaires, actionnaires et cadres supérieurs de la société.

[Texte]

Mr. Robison: Anybody can do a corporate search for the names of the directors of the company and the principal officers, as far as that goes, but I do not really see how that helps us unless in some way they are responsible for some hanky-panky, and there is no suggestion of any hanky-panky.

• 1125

Mr. Huntington: If you agree and accept the principle that there should not be competitive bids on work and public moneys being expended in this amount where there is a 23 per cent overrun, if you do not think that that should be looked at, and that the two companies involved in this favour should be hidden from view, all right, but I think their names should be on the record. It is not always easy to get the constituent principals of companies from provinces.

Mr. Robison: My understanding, if I understood him correctly, from Major Marcoux is that it is custom not to have bidding for this kind of contract; it is merely the way it has been carried out in the past through the Minister's office. I am not saying whether this is good or bad practice; all I am saying is that he was apparently carrying out the kind of instruction that had been received over a period of years. So I cannot see any problem there.

What I am concerned about, and maybe this ties in with what you are thinking about, is why there was this 10 per cent increase and then a 23.5 per cent increase in the amount, bringing it up from \$877,000 to \$1,083,000. Who made this kind of decision? Who is responsible for this increased amount?

Mr. Greig: Mr. Chairman, it is not a question of the advertising agency running over with their charges but a matter of the change in the demands on the agency by the department. Major Marcoux can expand on this, but he made the observation a moment ago that the reason was the need to increase the Francophone advertising effort substantially for recruiting purposes toward the end of that year and, because of human error, unfortunately they neglected to get the proper Treasury Board approval for the change in the program and went ahead with it as a requirement to meet the recruiting needs of the department in the Francophone area. But perhaps Major Marcoux can add to that.

The Chairman: Major Marcoux.

Maj Marcoux: That was not my error. As a matter of fact, the money was given to me from DGGB. It was put in the computer and, being a good sentry man and a Vingti-deux archer, I said the money is there and I spent the money. About a year after someone said you should have sought authority to spend the money, and that is how we learned the process.

The Chairman: Mr. Huntington, you are simply seeking the names and addresses of the principal officers of the two companies concerned. Would that be satisfactory?

[Interprétation]

M. Robison: N'importe qui peut obtenir les noms des directeurs et des cadres supérieurs de la société, mais je ne vois pas très bien en quoi cela peut nous aider à moins qu'ils ne se soient rendus coupables de quelque supercherie, et rien ne nous permet de le croire.

M. Huntington: Si vous admettez le principe qu'il ne devrait pas y avoir d'appels d'offres concurrentiel pour des travaux payés à partir des deniers publics et pour lesquels il y a eu une augmentation de 23 p. 100 des devis, et si vous ne pensez pas que nous ne devrions pas étudier cette question mais plutôt passer sous silence le cas des deux agences publicitaires impliquées, d'accord. Néanmoins, je crois que les noms demandés devraient être inscrits au compte rendu. Il n'est pas toujours facile d'obtenir des provinces les noms des cadres principaux des sociétés.

M. Robison: Si j'ai bien compris ce qu'a dit le major Marcoux, il semble qu'on ne fasse pas d'appels d'offres pour ce genre de contrat. C'est du moins de cette façon que les choses se sont passées jusqu'à présent par l'intermédiaire du bureau du Ministre. Je ne porte pas un jugement de valeur sur cette pratique. Je me contente de dire qu'il a apparemment mis à exécution les instructions qu'il reçoit depuis un certain nombre d'années. Il n'y a donc pas de problème à ce niveau-là.

Ce qui me préoccupe, et cela a peut-être un rapport avec les inquiétudes que vous avez exprimées, c'est la raison de cette augmentation de 10 p. 100 qui s'est ensuite élevée à 23.5 p. 100, si bien que le montant est passé de \$877,000 à \$1,083,000. Qui a pris cette décision? Qui est responsable de cette augmentation?

M. Greig: Monsieur le président, il ne s'agit pas d'une augmentation des tarifs de l'agence publicitaire mais plutôt d'un changement au niveau de la demande du ministère. Le major Marcoux peut vous donner des précisions à ce sujet, mais il a fait observer il y a un moment qu'il a fallu intensifier vers la fin de l'année nos efforts publicitaires afin de recruter davantage de francophones. Malheureusement l'erreur est humaine et on a omis d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour ce changement de programme. On a donc considéré qu'il s'agissait d'une nécessité puisqu'il fallait répondre aux besoins de recrutement de francophones au sein du ministère. Mais le major Marcoux a peut-être des précisions à apporter là-dessus.

Le président: Major Marcoux.

Major Marcoux: Je ne suis pas le responsable de cette erreur. En réalité, ces fonds m'ont été accordés par DGGB. On les a passés sur ordinateur et comme je suis un bon soldat de garde et, qui plus est, un franc-tireur du Ving-deuxième, je me suis dit que je pouvais dépenser cette somme puisqu'elle se trouvait là. Environ un an plus tard, quelqu'un m'a dit que j'aurais dû obtenir une autorisation avant de dépenser cette somme et c'est ainsi que nous avons appris le processus.

Le président: Monsieur Huntington, vous voulez seulement savoir le nom et l'adresse des cadres supérieurs des deux agences concernées. Ces renseignements vous suffisent-ils?

[Text]

Mr. Huntington: That will be satisfactory, and their registration, federal or provincial, so that I can search that information out.

The reason I ask this, Mr. Chairman, is that we have an overrun of 23.5 per cent when 10 per cent is allowed. If it was just that I would not be too worried, but then we get into the business of carelessness in accounting records. There were two instances where quantities received were less than quantities billed and no attempt being made to reconcile quantities billed with quantities received. It seems to be a pretty careless operation all the way down the line. Billing submitted by Information Canada for miscellaneous little jobs totalling in excess of \$34,000 were certified and paid without obtaining additional information. I just do not think the department should get off too lightly in our examination of a series of breaches of normal accounting practice and control and also the fact they go beyond the authority by some 13.5 per cent allowed. There is just too many things in here that indicate a carelessness and a contempt for rules and regulations. We are not dealing with open competitive bids; we are dealing with an arrangement between two firms.

The Chairman: Can you make the names of the officers of the company available, Mr. Greig?

Mr. Greig: Mr. Chairman, we can obtain that information.

Mr. Huntington: Thank you.

The Chairman: Thank you. Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Major Marcoux, if I understood you correctly, in your original remarks you said that you entered into this job, your second in command was a pilot, and I assume from what you said that neither you nor he were really too qualified as to what to do in this kind of situation.

Maj Marcoux: Yes, that is true.

Mr. Robinson: Would it be fair to say then that, as you said, you did not know that any authority was needed in order to expend the funds, that the funds were in the account and you just went ahead and spent them without getting authority—because you did not know that you had to get the authority?

Maj Marcoux: Yes.

Mr. Robinson: But you do know now.

Maj Marcoux: Do I ever, sir.

Mr. Robinson: I have no further questions.

• 1130

The Chairman: If we have no further questions on this point then, gentlemen, we will call . . .

Mr. Huntington: Just one other point, Mr. Chairman.

The Chairman: Yes, Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Is the Auditor General satisfied that the department has tightened up its accounting controls in this whole area, or are we going to have a repeat of this type of experience next year?

[Interpretation]

M. Huntington: Ils me suffisent, mais j'aimerais aussi savoir si ces agences sont enregistrées au niveau fédéral ou provincial afin de pouvoir obtenir des renseignements.

Si je pose cette question, monsieur le président, c'est que nous avons affaire à 23.5 p. 100 d'excédent alors que 10 p. 100 sont autorisés. Et si ce n'était que cela, je ne m'inquièterais pas davantage, mais nous devons nous méfier des négligences de comptabilité. Dans deux cas, les quantités reçues ne correspondaient pas aux quantités facturées et rien n'a été fait pour y remédier. Il me semble qu'il s'agit d'une transaction négligente d'un bout à l'autre. Les factures présentées par Information Canada pour «divers petits travaux» totalisaient plus de \$34,000. Ces factures étant certifiées, elles ont été payées sans qu'il soit nécessaire d'obtenir des renseignements supplémentaires. Nous avons mis en lumière une série d'infractions aux pratiques normales de comptabilité et il n'est pas juste que le ministère s'en tire à trop bon compte. Par ailleurs, la somme en question est supérieure de 13.5 p. 100 à l'augmentation permise. Trop d'éléments révèlent de la négligence, ainsi que le mépris des règles et des règlements. Nous n'avons pas affaire à des appels d'offres concurrentiels mais plutôt à un arrangement entre deux sociétés.

Le président: Pouvez-vous nous communiquer les noms des cadres supérieurs des sociétés, monsieur Greig?

M. Greig: Monsieur le président, nous pouvons obtenir ces renseignements.

M. Huntington: Merci.

Le président: Merci. Monsieur Robinson.

M. Robinson: Major Marcoux, si j'ai bien compris vos premières remarques, vous avez dit que lorsque vous avez été nommé à ce poste, vous avez été secondé par un pilote. D'après ce que vous avez dit, je crois comprendre que ni vous ni lui, n'aviez les qualifications requises pour faire face à ce genre de situation.

Maj Marcoux: C'est exact.

M. Robinson: Vous avez donc dit que vous ignoriez qu'il fallait obtenir une autorisation pour dépenser ces fonds. Étant donné que ces fonds se trouvaient dans le compte, vous les avez dépensés sans obtenir d'autorisation car vous ignoriez qu'il en fallait une.

Maj Marcoux: Oui.

M. Robinson: Mais maintenant vous le savez.

Maj Marcoux: Certes.

M. Robinson: Je n'ai pas d'autre question à poser.

Le président: Si vous n'avez plus de question à poser là-dessus, nous passerons . . .

M. Huntington: Une chose encore, monsieur le président.

Le président: Oui, monsieur Huntington.

M. Huntington: L'Auditeur général peut-il nous affirmer que le ministère a resserré les contrôles de comptabilité dans ce secteur ou devons-nous nous attendre à ce que ce genre de choses se renouvelle l'année prochaine?

[Texte]

The Chairman: Mr. Kirchner.

Mr. Joe E. Kirchner (Director General, Audit Operations, Auditor General's Office): We have not completed our examination of this year's accounts, therefore, unfortunately, I cannot comment specifically. We will certainly monitor this aspect of the department's operations in view of what has been presented here. If the condition still exists then we certainly would report it again.

Mr. Huntington: Thank you.

There are three items I see here, Mr. Chatelain: Items (a), (b), and (c). They do represent three different items of misappropriation, is that correct?

Mr. Chatelain: I believe one member referred to "breaches of regulations" and that is exact. They represent three breaches of regulations, but on the same transactions.

Mr. Huntington: On the same transactions?

Mr. Chatelain: Yes.

Mr. Huntington: So, I was not wrong on that understanding. It was on the transactions dealing with these two Canadian companies?

Mr. Chatelain: That is correct.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Mr. Chairman, in view of what Maj. Marcoux has said that he and his second in command did not have proper qualifications or proper information, it would seem to me that he was not properly briefed. Who is your immediate superior?

Maj. Marcoux: At present?

Mr. Robinson: At that time.

Maj. Marcoux: We had no superior, sir. This was at a time when we got away from the Chief of Personnel and changed the old Assistant to ADM, first.

Mr. Robinson: Whom did you report to?

Maj. Marcoux: To Mr. Hodgson, who was two or three degrees higher, sir.

Mr. Robinson: And what was his position?

Maj. Marcoux: He was Director General of Education, Training and Recruiting.

Mr. Robinson: And he placed you in this situation without being properly briefed to do the job you were supposed to do?

Maj. Marcoux: I do not think he did, sir. We have managers who were keeping me posted.

Mr. Robinson: I am concerned about how you could get involved in apparently trying to carry out a job for which you were not qualified. I think we should know who was responsible for this. I would hope that his is not general practice, that people in the services are put into jobs for which they are not qualified and they have to learn on the job, as you have, without any supervision. Does the Deputy Auditor General have any comment to make regarding this practice—or is it a practice?

[Interprétation]

Le président: Monsieur Kirchner.

M. Joe E. Kirchner (Directeur général, Services de vérification, Bureau de l'Auditeur général): Nous n'avons pas complété notre étude des comptes de cette année et je ne peux donc malheureusement pas vous répondre avec précision. Compte tenu de ce qui a été dit ce matin, nous contrôlerons très certainement cet aspect des opérations du ministère. Si ces conditions se reproduisent, nous en ferons certainement rapport.

M. Huntington: Merci.

Monsieur Chatelain, trois postes sont inscrits ici: les postes (a), (b) et (c). Représentent-ils trois affectations de crédit inappropriées.

M. Chatelain: Il me semble qu'un membre du Comité a parlé «d'infractions aux règlements» et c'est exact. Ces postes représentent trois infractions aux règlements mais pour les mêmes transactions.

M. Huntington: Pour les mêmes transactions?

M. Chatelain: Oui.

M. Huntington: J'avais donc bien compris. Il s'agit des transactions effectuées avec ces deux sociétés canadiennes?

M. Chatelain: C'est exact.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Monsieur le président, étant donné ce que le major Marcoux vient de dire, à savoir que lui-même et son second n'avaient pas les compétences ou les renseignements voulus, j'aurais plutôt tendance à croire qu'ils n'avaient pas été suffisamment bien informés. Qui est votre supérieur immédiat?

Maj. Marcoux: En ce moment?

M. Robinson: A l'époque.

Maj. Marcoux: Nous n'avions pas de supérieur, monsieur. A cette époque, nous ne dépendions plus du chef du personnel et l'ancien adjoint en administration venait d'être changé.

M. Robinson: A qui faisiez-vous rapport?

Maj. Marcoux: A. M. Hodgson, dont le poste était à deux ou trois échelons du nôtre.

M. Robinson: Quel était son poste?

Maj. Marcoux: Il était le Directeur général de l'éducation, de la formation et du recrutement.

M. Robinson: Et il vous a confié ce poste sans vous donner les renseignements suffisants pour mener à bien votre tâche?

Maj. Marcoux: Ce n'est pas lui qui m'a confié ce poste, monsieur, nous avions des administrateurs chargés de nous informer de ces questions.

M. Robinson: J'essaye de savoir comment vous avez pu être affecté à une tâche pour laquelle vous n'aviez pas les qualifications requises. Je crois que nous devrions savoir qui en est le responsable. J'espère que cette pratique n'est pas trop répandue, que l'on ne confie pas aux gens des emplois pour lesquels ils ne sont pas qualifiés, en attendant qu'ils se forment sur le tas comme vous l'avez fait, sans surveillance aucune. Le Sous-auditeur général aurait-il des commentaires à faire sur cette pratique et s'agit-il d'une pratique courante?

[Text]

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: The only comment I believe we can make is that we report such breaches to Parliament for the information of Parliament, and it is for the members to draw their own conclusions.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: Can somebody from the Department of National Defence answer this question? I agree that this is not an *Orion* situation but it is something pretty important. It is fundamentally important; the principle is the same.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I think the department's record of posting people into positions that they are qualified to fill is exceptionally good. We have after all 110,000 people in the department, military and civilian, and the number of instances of error of this type is relatively small, in my judgment. It is very small when you consider the number of people we have and the number of things the department is doing. As I told you, I do not condone the errors that have been made but I think you would agree that errors of this type will arise from time to time, and people will make mistakes. But I think the number of mistakes that are made are very small.

Mr. Robinson: I am trying to get assurances from you or somebody in the department that it is not a general practice to appoint people to positions for which they are not qualified.

Mr. Greig: Mr. Chairman, it is certainly not the general practice. Great care is taken to assign people to positions for which they are qualified.

Mr. Robinson: Then this is the exception, not the rule?

Maj Marcoux: If I may add, there was a succession of events that happened. There was a total changeover in headquarters. The section I took over was comprised of six officers and was replaced by two. It so happened that two retired, one died, and another one decided to get out of the forces. Everything happened at the one time, for which there was no continuity, so it is almost a special case. I was sent on an advertising course and a finance officer was appointed on top of, but and I think everything has been regularized since.

The Chairman: Thank you.

Mr. Huntington, followed by Mr. Francis on this same point.

• 1135

Mr. Huntington: I am just noticing here in paragraph (a)

(a) In May 1973 the Treasury Board authorized the Department to spend approximately \$877,000...

Yet the direction of the expenditure was ministerial discretion. I am wondering what the authority or vote was under which this expenditure was made?

The Chairman: Could we have a response from the Treasury Board?

[Interpretation]

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Tout ce que je puis dire, c'est que nous signalons de telles infractions au Parlement et il appartient aux députés de tirer les conclusions qui s'imposent.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Un fonctionnaire du ministère de la Défense nationale pourrait-il répondre à cette question? J'admets que cette situation n'est en aucune façon comparable à l'affaire Orion, mais elle est cependant très importante. Le principe est le même.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, je crois que les registres des affectations du ministère sont exceptionnellement bons pour ce qui est des compétences et des aptitudes du personnel. Le ministère emploie 110,000 personnes, militaires et civils, et le nombre des erreurs de ce type est relativement faible, que je sache. Il est infime comparativement au nombre des gens qui travaillent au ministère et au nombre de leurs activités. Comme je vous l'ai dit, je ne cherche pas à excuser les erreurs qui ont été commises, mais je crois que vous admettez que tout le monde fait ce genre d'erreurs de temps en temps. Mais je crois que les erreurs que nous avons commises sont assez rares.

M. Robinson: J'aimerais que vous ou quelqu'un de votre ministère me donne l'assurance que la pratique de nommer des gens à des postes pour lesquels ils ne sont pas qualifiés n'est pas une pratique répandue.

M. Greig: Monsieur le président, cette pratique n'est certainement pas générale. Nous nous efforçons de nommer des gens à des postes qu'ils sont capables d'assumer.

M. Robinson: Il s'agit alors d'une exception à la règle?

Maj Marcoux: J'aimerais ajouter qu'une série d'événements a eu lieu. Il y a eu un chamboulement total au niveau de l'administration centrale. La section que j'ai pris en charge était constituée de six fonctionnaires et elle n'en a plus que deux. Il s'est trouvé que deux ont pris leur retraite, un est mort et un autre a décidé de quitter les Forces armées. Tout s'est passé en même temps, sans continuité et il s'agit presque d'un cas spécial. J'ai suivi un cours de publicité et un agent de finances a été nommé. Mais je crois que la situation a été régularisée depuis.

Le président: Merci.

M. Huntington, suivi de M. Francis sur le même sujet.

M. Huntington: Je viens de remarquer ceci au paragraphe (a)

(a) En mai 1973, le Conseil du Trésor avait autorisé le ministère à dépenser environ \$877,000...

Cependant, l'administration des dépenses a été laissée à la discrétion du ministre. J'aimerais savoir en vertu de quel crédit ou de quelle autorité ces dépenses ont été effectuées?

Le président: Un membre du Conseil du Trésor pourrait-il nous donner une réponse?

[Texte]

Mr. Don H. McKenna (Audit Manager, Office of the Auditor General): I would probably be better off to answer what vote it was in.

The Chairman: All right, Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, this is out of Vote 1, the operations and maintenance vote for the Department of National Defence.

Mr. Huntington: Well, the Treasury Board authorized the department to spend. Was that in the preparation of Vote 1 or subsequent to the passing of Vote 1?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, you can tell from the date roughly the timing here. As you are aware the Treasury Board has to authorize very specific expenditures, apart altogether from the estimates process per se. Our advertising expenditure is one of the expenditures that comes under specific review by the Treasury Board, just as large capital contracts which are also reviewed and approved individually by the Treasury Board.

Mr. Huntington: Under Vote 1?

Mr. Greig: As part of Vote 1 in this case, yes.

Mr. Huntington: It is an aggregation and it was all part of the preparation of budget for Vote 1?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: This would have been part of the preparation of budget for Vote 1, that is correct.

The Chairman: Mr. Francis.

Mr. Francis: I was going to ask about the Information Canada billing, "Miscellaneous Little Jobs".

It seems strange that there should not have been some attempt to verify in more detail than that. Was there sort of a double standard, the assumption that if a billing came from another government agency you did not have to check it?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I cannot speak to that specific question. We have acknowledged that some errors were made and we make no excuses. We recognize the errors were made and we have tightened it up. I think under normal circumstances whether the material was provided by another department or not, it should have been checked as carefully and in accordance with the regulations that exist.

Mr. Francis: What measures have been taken to strengthen procedures in the future to make sure there is...

Mr. Greig: Well, essentially we have conducted the audit. We have established where the regulations were not being followed; we have instructed the various persons involved as to the proper procedures and actions required and we are making sure that sufficient briefings are given to those who are assigned to this work to ensure that errors of this type will not occur.

[Interprétation]

M. Don H. McKenna (directeur de la vérification, Bureau de l'Auditeur général): Je suis peut-être mieux placé pour vous répondre.

Le président: D'accord, monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, ces dépenses figurent au crédit 1, Dépenses de fonctionnement et d'entretien pour le ministère de la Défense nationale.

M. Huntington: Le Conseil du Trésor a donc autorisé cette dépense au ministère. Cette autorisation a-t-elle été accordée lors de la préparation du crédit 1 ou après que celui-ci ait été adopté?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, la date pourrait vous donner une réponse approximative. Comme vous le savez, le Conseil du Trésor doit autoriser des dépenses très particulières, indépendamment du processus du budget en soi. Les dépenses en publicité de notre ministère sont soumises à la révision du Conseil du Trésor, et il en va de même des contrats importants qui doivent également être révisés et approuvés individuellement par le Conseil du Trésor.

M. Huntington: Conformément au crédit 1?

M. Greig: Dans ce cas, ces dépenses font partie du crédit 1.

M. Huntington: Il s'agit d'un tout et ces dépenses faisaient partie de la préparation du budget pour le crédit 1?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: C'est exact, ces dépenses auraient fait partie de la préparation du budget pour le crédit 1.

Le président: Monsieur Francis.

M. Francis: Je voudrais revenir à la facture d'Information Canada intitulée «petits travaux divers».

Il me semble étrange que l'on n'ait pas procédé à des vérifications plus détaillées. Vous êtes-vous fondés sur l'hypothèse qu'une facture issue d'une autre agence gouvernementale n'avait pas besoin d'être vérifiée?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, je ne peux pas répondre à cette question particulière. Nous avons reconnu certaines erreurs et nous ne cherchons pas à les excuser. La situation a été réglée. Dans des circonstances normales, ces factures auraient dû être vérifiées soigneusement et conformément aux règlements en vigueur, quel que soit le ministère ou l'agence d'où elles provenaient.

M. Francis: Quelles mesures a-t-on prises afin de resserrer à l'avenir les procédures de vérifications pour éviter que...

M. Greig: Nous avons procédé à une vérification. Nous avons découvert à quel moment les règlements avaient été enfreints; nous avons indiqué aux divers responsables quelles étaient les méthodes et les mesures requises et nous nous sommes assurés que les responsables de ces tâches étaient suffisamment bien informés afin que des erreurs de ce type ne se renouvellent pas.

[Text]

The Chairman: Before we pass on, I would like to ask just one short question. Will there be a follow-up Mr. Chatelain to see that what Mr. Greig has informed us of this morning will in effect be carried out by your department?

Mr. Chatelain: Certainly, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

Mr. Huntington: Mr. Chairman...

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Has anything come to light on the search in your records for the \$10,000 that you have not accounted for in the Annex A under the date of June 11?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, to my knowledge there is nothing to add to the information that was provided. It was prepared only a few days ago. As soon as additional information is available I will be glad to forward it to the Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig.

I will now call paragraph 8.6.

8.6 Revenue improperly credited to 1974-75 appropriations.

The Chairman: I have a statement first by Mr. Chatelain and then one by Mr. Greig.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, this paragraph refers to two specific instances where revenue for a total in excess of \$5 million in 1974-75 was credited to National Defence, Vote 1, instead of being credited to the Consolidated Revenue Fund as a refund of the previous year's expenditures.

One of the cases, as detailed in the paragraph is of a continuing nature. In this case a contribution by the department in 1968 of \$2.8 million for the development of a twin-engined helicopter is being refunded to the department as sales of helicopters take place in accordance with the agreement with the developer.

The other case, also detailed in the paragraph involves a reimbursement from the Treasury Board of the employer's—that is National Defence—share of provincial health insurance premiums.

We have been advised by the department that recent legal opinion obtained agrees with our position that such revenue should have been credited as a refund of the previous year's expenditures and not to departmental appropriations. The department advises that in future recoveries of this nature will be credited to the Consolidated Revenue Fund. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig.

• 1140

Mr. Greig: Mr. Chairman, our original position on this item was that we did not agree with the position of the Auditor General but at the time that the 1975 report was presented by the Auditor General to the House of Commons we were re-appraising our position on the two cases described. Early in January of this year we received a legal opinion that in both cases the receipts, as he said, should not have been credited to departmental appropriations but rather to the Consolidated Revenue Fund. And we have accepted that opinion.

[Interpretation]

Le président: Avant de continuer, j'aimerais poser une brève question. Monsieur Chatelain, verra-t-on à ce que les mesures dont nous a parlé M. Greig ce matin seront effectivement mises en vigueur par votre ministère?

M. Chatelain: Certainement, monsieur le président.

Le président: Merci.

M. Huntington: Monsieur le président...

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: Vous avez fait des recherches dans vos registres au sujet des \$10,000 qui n'apparaissent pas à l'Appendice A, à la date du 11 juin. Quels résultats avez-vous obtenus?

Le président: Monsieur Greig.

Mr. Greig: Monsieur le président, il n'y a rien à ajouter que je sache aux renseignements qui ont été fournis ce matin. Nous ne les possédons que depuis quelques jours. Dès que nous aurons des renseignements supplémentaires, je serai très heureux de les communiquer au président.

Le président: Merci, monsieur Greig.

Je mets maintenant en délibération le paragraphe 8.6.

8.6 Revenus imputés irrégulièrement aux crédits de 1974-1975.

Le président: M. Chatelain et M. Greig feront chacun une déclaration.

M. Chatelain: Monsieur le président, ce paragraphe a trait à deux cas particuliers où des revenus en excès de \$5 millions pour l'année 1974-1975 ont été imputés au crédit 1 du ministère de la Défense nationale au lieu d'être imputés au Fonds du revenu consolidé comme remboursements des dépenses de l'année précédente.

L'un des cas décrits dans ce paragraphe constitue un cas permanent. Dans ce cas, le ministère a accordé en 1968 la somme de \$2,8 millions pour la mise au point d'un hélicoptère bimoteur et cette somme est remboursée au ministère au fur et à mesure des ventes d'hélicoptères avec l'accord du fabricant d'aéronefs.

Le second cas, qui est également décrit dans le paragraphe en question, met en cause un remboursement obtenu du Conseil du Trésor par l'employeur, c'est-à-dire la Défense nationale, à titre de participation aux régimes provinciaux d'assurance-maladie.

Nous avons été informés par le ministère que les avis juridiques récemment obtenus concordent avec ce que nous pensions, à savoir que ces revenus auraient dû être imputés comme remboursements des dépenses de l'année précédente et non pas aux crédits du ministère. Le ministère nous informe qu'à l'avenir les remboursements de ce type seront imputés au Fonds du revenu consolidé. Merci.

Le président: Merci monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, à l'origine, nous n'étions pas d'accord avec la position de l'Auditeur général, mais lors de la présentation du rapport de 1975 de l'Auditeur général devant la Chambre des communes, nous avons reconsidéré notre attitude vis-à-vis des deux cas décrits. Au début du mois de janvier de cette année, nous avons reçu un avis juridique selon lequel, dans les deux cas, les recettes n'auraient pas dû être imputées au crédit du ministère, mais plutôt au Fonds du revenu consolidé. Nous avons accepté cet avis.

[Texte]

The 1974-75 appropriations, Mr. Chairman, cannot be adjusted but in the light of the legal opinion, we transferred to the Consolidated Revenue Fund in January 1976 revenue of approximately \$340,000 collected in 1975-76 in respect of the twin engine helicopter to which he refers. As such revenue is collected in future, it will be put into the Consolidated Revenue Fund.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig.

Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, pursuant to Mr. Greig's statement, I would like to pursue for a moment with Mr. McGimpsey this matter of a department of its own accord obtaining a legal opinion on the Auditor General's comments on the operation of its department.

The Chairman: Mr. McGimpsey.

Mr. McGimpsey: Each department can obtain a legal opinion, but if it were still to be an issue we would obtain a legal opinion from the lawyers in Treasury Board, which are the ones primarily responsible for the Financial Administration Act. Of course, the one that I think would have the ultimate say would be the Department of Justice.

Mr. Martin: Mr. Chatelain, you would not obtain a legal opinion yourself as well, would you, so you would have three of them?

The Chairman: I think we will have Mr. Chatelain followed by Mr. Greig answer your first question, Mr. Martin.

Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Yes, Mr. Chairman.

I believe the legal opinion that was sought here by the department, was sought internally, that is, within the department, perhaps of the representatives of the Department of Justice. Usually we would refer cases such as these where we are in doubt to the Department of Justice unless there would be an apparent conflict of interest in interpreting a law or an act. Then our office would refer the matter to an independent legal adviser, that is, from outside the government.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I just wanted to clarify that when I spoke of a legal opinion, I was speaking of our Judge Advocate General within the department. I was not talking about a private firm outside the government.

Mr. Martin: That is some relief. Presumably by the time the Auditor General's comments get into the state where they are in his final report, they have been gone through fairly carefully and I do not think we would want to think departments were engaging outside legal counsel to check into the Auditor General's comments without Treasury Board's sanction, at least.

Mr. Greig, does this ruling now mean that you will not have authority to credit income that may be earned through your activities to the department or is it in just this particular instance?

[Interprétation]

Les affectations de crédit de 1974-1975, monsieur le président, ne peuvent pas être ajustées mais, conformément aux avis juridiques reçus, nous avons transféré en janvier 1976, au Fonds du revenu consolidé, des recettes réunies au cours de l'année 1975-1976, relativement à l'hélicoptère bimoteur dont on a parlé et s'élevant approximativement à \$340,000. Au fur et à mesure que ces revenus seront touchés à l'avenir, ils seront versés au Fonds du revenu consolidé.

Le président: Merci, monsieur Greig.

Monsieur Martin.

M. Martin: Monsieur le président, suite à la déclaration de M. Greig, j'aimerais discuter avec M. McGimpsey, de cette pratique qui consiste à ce qu'un ministère obtienne de sa propre initiative des avis juridiques sur les remarques de l'Auditeur général au sujet du fonctionnement de son ministère.

Le président: Monsieur McGimpsey.

M. McGimpsey: Chaque ministère a le droit d'obtenir des avis juridiques, mais nous pensons qu'il vaudrait mieux obtenir des avis juridiques auprès des avocats du Conseil du Trésor, dans la mesure où ce sont eux qui sont essentiellement responsables de la Loi sur l'administration financière. Il est évident que c'est le ministère de la Justice qui aurait néanmoins le dernier mot.

M. Martin: Monsieur Chatelain, vous ne cherchiez pas vous aussi à obtenir un avis juridique, n'est-ce pas, ou alors cela en ferait trois?

Le président: Je donne la parole à M. Chatelain, suivi de M. Greig qui répondra à votre première question, monsieur Martin.

Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Oui, monsieur le président.

Je crois que nous avons obtenu cet avis juridique sur le plan interne, c'est-à-dire au sein du ministère, et peut-être auprès de représentants du ministère de la Justice. D'habitude, nous référons des cas comme celui-ci où le doute subsiste, au ministère de la Justice, sauf s'il y a un conflit d'intérêts apparent au niveau de l'interprétation de la loi. Notre bureau s'adresse alors à un conseiller juridique indépendant, c'est-à-dire, extérieur au gouvernement.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, j'aimerais seulement préciser ce que j'entends par avis juridiques. Je parlais du juge avocat général de notre ministère. Je ne voulais pas parler d'une société privée extérieure au gouvernement.

M. Martin: C'est un certain soulagement. On suppose que lorsque les commentaires de l'Auditeur général apparaissent dans son rapport final, ils ont déjà fait l'objet d'examen très approfondis et je ne crois pas qu'il soit bon que les ministères fassent appel à des conseillers juridiques extérieurs afin de vérifier les commentaires de l'Auditeur général sans avoir au moins l'approbation du Conseil du Trésor.

Monsieur Greig, ce règlement signifie-t-il que vous ne serez pas autorisé à imputer des revenus découlant de vos activités au sein du ministère ou cette mesure s'applique-t-elle à ce cas particulier seulement?

[Text]

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, it does not apply generally to income or revenue. It applies only to revenue that is in the nature of a recovery of a prior year's expenditure. Our original opinion on this item was that it was not, which is why we treated it the way we did. But we have now changed our position. This only applies though to revenue which could be described as being a recovery of a prior year expenditure. Otherwise revenues can be treated by us as our own revenue.

Mr. Martin: Thus create additional expenditures for you to be able to make during the year.

Mr. Greig: Mr. Chairman, that is correct. I believe our authority is to spend up to 125 per cent of the estimated revenue we show in the estimates. In other words, if we show an estimate of \$100 million and we actually collect \$125 million, we may spend \$125 million.

Mr. Martin: I see.

In this particular instance that has been noted by the Auditor General, Mr. Greig, and from your knowledge of the operations of the department, would you perhaps conclude that there would be many other similar types of instances that probably have occurred in recent years and that presumably now will no longer be credited to the department?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: No, Mr. Chairman. I would think this type of situation is a very unusual situation and I doubt if we will find another item of the same nature.

The Chairman: You last question, Mr. Martin.

• 1145

Mr. Martin: How much revenue do you estimate in your current budget you will generate in the department and will be credited to the department?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I believe the figure was approximately \$119 million.

Mr. Martin: That the Department of National Defence will generate through its own operations?

Mr. Greig: Yes, Mr. Chairman. That, of course, includes charges to servicemen for meals and other things they pay for, charges to other governments, to other government departments.

Mr. Martin: Thank you.

The Chairman: Mr. Robinson, followed by Mr. Huntington. Mr. Robinson.

Mr. Robinson: My questions have already been asked.

The Chairman: Thank you, Mr. Robinson.

Mr. Huntington:

Mr. Huntington: Mr. Chairman, when Treasury Board is approving the contribution to a manufacturer under Vote 1, and this goes through a planning phase, it kind of astounds me that the terms of the act and the return of any earnings against such an appropriation are not automatically coming back to the Consolidated Revenue Fund. Does Treasury Board not go out of its way to make this very clear at the time of approving this aspect of Vote 1?

[Interpretation]

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, cela ne s'applique pas en général aux revenus ou recettes. Cette mesure s'applique uniquement aux revenus qui représentent le remboursement des dépenses de l'année précédente. Ce n'est pas ce que nous pensions au début, et c'est pour cela que nous avons agi comme nous l'avons fait. Mais nous avons maintenant changé d'attitude. Cependant, cette mesure ne s'applique qu'aux revenus qui peuvent être décrits comme constituant un remboursement des dépenses de l'année précédente. Autrement, ces revenus peuvent être considérés comme notre revenu propre.

M. Martin: Par conséquent, cela vous permet d'effectuer des dépenses supplémentaires au cours de l'année.

M. Greig: Monsieur le président, c'est exact. Je crois que nous sommes autorisés à dépenser jusqu'à 125 p. 100 des recettes prévues et inscrites au budget. En d'autres termes, si nous anticipons un revenu de 100 millions de dollars, et si nous réunissons en fait 125 millions de dollars, nous avons le droit de dépenser 125 millions de dollars.

M. Martin: Je comprends.

Dans ce cas particulier qui a été noté par l'Auditeur général, monsieur Greig, d'après votre connaissance des opérations du ministère, conclueriez-vous que des cas similaires ont pu se produire au cours des dernières années, et que ces revenus ne seront donc plus imputés aux crédits du ministère?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Non, monsieur le président. Je crois que ce genre de situation est très rare, et je doute qu'elle ne soit renouvelée.

Le président: C'est votre dernière question, monsieur Martin.

M. Martin: Cette année, quels revenus aurez-vous imputés au crédit du ministère?

M. Greig: Cent dix-neuf millions de dollars environ, monsieur le président.

M. Martin: Ces revenus proviendront des activités du ministère de la Défense nationale.

M. Greig: Oui, monsieur le président. Ces revenus comprennent les sommes versées par les membres des Forces armées pour leurs repas et d'autres services ainsi que les montants facturés à d'autres ministères.

M. Martin: Je vous remercie.

Le président: La parole est à M. Robinson, suivi par M. Huntington. Monsieur Robinson.

M. Robinson: Mes questions ont déjà été posées.

Le président: Je vous remercie, monsieur Robinson. Monsieur Huntington.

M. Huntington: Monsieur le président, je suis étonné de constater que lorsque le Conseil du Trésor approuve le paiement d'un montant à un fabricant aux termes du crédit 1 et qu'on passe ensuite à l'étape de planification, que le bénéfice éventuellement réalisé ne soit pas automatiquement versé au Fonds du revenu consolidé. Est-ce que le Conseil du Trésor n'explique pas clairement cette procédure au moment d'approuver le crédit 1?

[Texte]

The Chairman: Mr. McGimpsey.

Mr. McGimpsey: In this particular case, as Mr. Greig said, they were confused—or, not confused—they had a different interpretation of what this was. They were, I presume, assuming that it was a form of revenue as opposed to a recovery of an expenditure. I think Treasury Board has made clear the types of things that are allowed to be credited to a vote. The Auditor General's comment, if I am not mistaken, outlines what Treasury Board authorization is for and it excluded this.

Treasury Board procedures, I think, are fairly clear in this area, but it was a matter of a misinterpretation of those procedures, I think, as Mr. Greig explained.

Mr. Huntington: Which comes to a point that has occurred several times here in the last two years. We seem to get different levels of legal opinion advising management in departments. It appears that managers can get junior level opinion from Justice, which subsequently is overruled by a higher opinion from Justice. I keep sensing there is a repeat of this situation, which could be resolved if Treasury Board, in approving this aspect of a vote, clearly stated that moneys returned against that contribution are returned to the Consolidated Revenue Fund. We keep bumping into this thing. When is it going to stop?

The Chairman: Mr. McGimpsey.

Mr. McGimpsey: I cannot give you an answer saying when it is going to stop. I think the instructions are fairly explicit that a return of an expenditure must go to Consolidated Revenue Fund. As to going to lower levels of legal opinion, we are trying to encourage departments, when they have a legal problem in conjunction with or in connection with financial administration, to come to Treasury Board, through the Financial Administration Branch, who would refer it to the Treasury Board lawyers, who have the responsibility for the Financial Administration Act and who are the people involved in drafting the act, and, therefore, very familiar with its terms.

Mr. Huntington: How excited does Treasury Board get, Mr. Chairman, about this type of repeated action which we see on this Committee? Does Treasury Board just shrug its shoulders and say, oh, once again, or are they starting to get tough, or is somebody going to get their knuckles wrapped, or what?

Mr. McGimpsey: Treasury Board is concerned, of course, where the rules are not followed. I am responsible for an evaluation program and we have put increased emphasis this last year on looking at departmental records, to identify where this kind of thing is happening, and we have brought it to the attention of the deputy ministers in those departments we have evaluated to date in this manner, very, very forcefully. As far as we are concerned, the law is the law and it must be followed; there is no exception to that. We are, as I say, bringing it very, very forcefully to the attention of the deputy minister, when this kind of situation comes to our attention.

Mr. Huntington: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Huntington.

Gentlemen we will now call paragraph 11.11.

[Interprétation]

Le président: Monsieur McGimpsey.

M. McGimpsey: Ainsi que M. Greig vous l'a signalé, il y avait confusion ou plutôt la chose a été interprétée différemment. En effet, ils ont sans doute estimé qu'il s'agissait d'un revenu et non pas de recouvrer une dépense. Le Conseil du Trésor a clairement stipulé quels postes peuvent être imputés à un crédit. Dans ses remarques, l'Auditeur général a expliqué que ceci ne fait pas partie des autorisations du Conseil du Trésor.

La procédure du Conseil du Trésor est parfaitement claire, donc il s'agit d'une mauvaise interprétation de cette procédure.

M. Huntington: Cela fait déjà plusieurs fois que des cas de ce genre arrivent au cours des deux dernières années lorsque les directions des ministères obtiennent des avis juridiques divergents. Ainsi, un haut fonctionnaire commence par obtenir un avis d'un agent subalterne du ministère de la Justice, avis qui est ensuite contredit par un échelon supérieur. Des cas de ce genre pourraient être évités je pense, si le Conseil du Trésor, au moment d'approuver les crédits, stipulait clairement que les montants ainsi recouvrés devaient être versés au Fonds du revenu consolidé. Ce n'est déjà pas la première fois que cela arrive et j'aimerais savoir quand vous comptez y mettre fin.

Le président: Monsieur McGimpsey.

M. McGimpsey: Je ne peux pas vous préciser de date. Les instructions disent clairement que tout revenu suite à une dépense doit être versé au Fonds du revenu consolidé. En ce qui concerne les avis juridiques, nous conseillons à tous les ministères, lorsqu'ils ont des difficultés relevant de l'administration financière, de s'adresser au Conseil du Trésor par le canal de la Direction de l'administration financière, laquelle les met en rapport avec les avocats du Conseil du Trésor chargés de l'application et de la rédaction de la Loi sur l'administration financière; ils sont le mieux au courant de ses stipulations.

M. Huntington: Comment est-ce que le Conseil du Trésor réagit lorsque des cas de ce genre se répètent à plusieurs reprises comme cela est déjà arrivé? Est-ce qu'il laisse faire ou est-ce qu'au contraire des mesures sont prises?

M. McGimpsey: Le Conseil du Trésor est bien entendu préoccupé chaque fois que les règles ne sont pas suivies. Je suis justement chargé de mettre au point un programme d'évaluation et cette année nous attachons davantage d'importance à la vérification des dossiers des différents ministères de façon à pouvoir repérer des cas de ce genre. La chose a d'ailleurs été signalée aux sous-ministres de tous les ministères dans lesquels nous avons effectué ces vérifications. En ce qui nous concerne, aucune dérogation à la loi n'est admissible. Chaque fois que des cas de ce genre nous sont signalés, nous en discutons ouvertement avec le sous-ministre intéressé.

M. Huntington: Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Je vous remercie, monsieur Huntington.

Messieurs, je mets maintenant en délibération le paragraphe 11.11.

[Text]

11.11 Overdrawal of rations

First, we will have a statement by the Deputy Auditor General, followed by one from Mr. Greig.

• 1150

M. Chatelain: Monsieur le président, cette observation traite des rations supplémentaires que s'était procurées le contingent canadien de la Force des Nations Unies à Chypre, et auxquelles nous avions déjà fait référence dans notre rapport de 1974, et qui avait fait l'objet d'une étude à ce Comité, lors de sa réunion du 13 mai 1975.

Notre rapport de 1975 revient sur ce sujet, parce que le Ministère n'a pu nous fournir de documentation écrite qui établissait une mesure de contrôle sur la remise des rations à Chypre depuis 1964.

Notre commentaire fait également ressortir que cette mesure de contrôle, c'est-à-dire la limite de la valeur d'une ration quotidienne à \$3, apparaît comme ayant été généreuse, puisque dans leur ensemble, les provisions qui ont été distribuées sur la base de cette limite, a pu nourrir les membres du contingent, le personnel des cuisines et même des membres d'autres contingents des Nations Unies. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, the Auditor General is correct in stating that we have been unable to locate the original written authorization for the three-dollar daily limit on the cost of a ration, but this should not be construed to mean there never was one, and there is no doubt that the commander in Cyprus had, in fact, been controlling his rations on the basis of a three-dollar per ration limit, using ration scale 652 as a commodity guide.

As to the suitability of the particular scale, which was designed initially for troops living under field-service conditions in a cold climate, it may be recalled that on May 13 last year I gave an explanation to the Committee which I will not repeat, not unless you press me to do so. The Department is still satisfied that the amount on the ration scale used as a guide was appropriate and justified.

The Auditor General expressed the opinion that Canada should seek reimbursement, but it is not United Nations policy to reimburse such costs. The hand-over of rations between departing and incoming contingents, periodic stock-takings and audits of the ration system to which the Auditor General referred are part of the new standard operating procedures which we implemented in May last year and which, according to a departmental internal audit report in October, are working satisfactorily.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig. I have three questioners: Mr. Towers, Mr. Martin, and Mr. Robinson, in that order.

Mr. Towers: I was wondering, Mr. Chairman, if there is any resale involved in this, either with ration cards or with rations.

[Interpretation]

11.11 Rations supplémentaires.

Le sous-auditeur général va d'abord nous faire une déclaration; il sera suivi par M. Greig.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, this observation refers to the overdrawal of rations by the Canadian Contingent of the United Nations Forces in Cyprus and was previously dealt with in our 1974 Report, and was considered by this Committee at its meeting on May 13, 1975.

The overdrawal of rations has been included in the 1975 Report because the Department has been unable to provide us with any written evidence of the authorization which was supposed to control issue of rations in Cyprus since 1964.

The note also points out that this control, that is by limiting the value of a ration to \$3., would appear to have been generous since the total food actually provided on the basis of this limit was sufficient to provide rations to the Contingent members, the kitchen staff and members of other United Nations contingents. Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, il est vrai, comme l'Auditeur général vient de le faire remarquer, que nous n'avons pu retrouver les autorisations écrites fixant à \$3 la valeur maximale d'une ration quotidienne, ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il n'y en a jamais eu car il est certain que le commandant de Chypre a toujours imposé la limite de \$3 par ration conformément à l'échelle de ration 652.

En ce qui concerne la question de savoir si cette échelle est valable ou non, alors qu'elle a été élaborée pour les hommes faisant du service dans des régions froides, vous vous souviendrez sans doute que le 13 mai, je vous ai donné une explication à ce sujet, explication sur laquelle il est inutile de revenir à moins que vous ne l'exigiez. Le ministère est toujours d'avis qu'on a bien fait d'utiliser l'échelle en question.

L'Auditeur général est d'avis que le Canada devrait essayer de se faire rembourser, alors que les Nations Unies n'ont pas l'habitude de rembourser des frais de ce genre. La remise des rations au nouveau contingent par ceux qui partent, les inventaires et les vérifications périodiques du système de rationnement évoqué par l'Auditeur général font partie de la nouvelle procédure standard de fonctionnement mis en œuvre au mois de mai de l'an dernier, procédure qui d'après un rapport de vérification interne du ministère effectué au mois d'octobre dernier donne entière satisfaction.

Le président: Je vous remercie, monsieur Greig. M. Towers aura la parole le premier, suivi par M. Martin et Robinson.

M. Towers: J'aimerais savoir si les cartes de rationnement ou les rations elles-mêmes ont fait l'objet de revente.

[Texte]

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I am not sure that I quite understood the nature of the question.

Mr. Towers: Could there be any resale involved with the discrepancy that has taken place?

Mr. Greig: Do you mean members of the force selling for their private gain?

Mr. Towers: Yes.

Mr. Greig: Certainly not to my knowledge, Mr. Chairman. We have no evidence of any such thing.

Mr. Towers: Either by ration card or otherwise.

Mr. Greig: We conducted an investigation that covered this particular possibility, which quite clearly existed, and we have no evidence whatsoever. Colonel Liberty might want to...

The Chairman: Colonel Liberty.

LCol J. B. Liberty (Director of Food Services, Department of National Defence): Mr. Chairman, just at the time this was reported in the Auditor General's Report, as a natural consequence of his report, this sort of activity was investigated, and happily we can report that there was no resale on behalf of any member of the Canadian Force.

Mr. Towers: Actually then, there was no monetary gain for any private member of the Force or any private individual involved.

Col Liberty: None whatsoever, Mr. Chairman.

Mr. Towers: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Chatelain a question about this particular observation. One of the things that somewhat impressed me I guess in the observations generally of the Auditor General and the Department of National Defence, other than that one major item, was that there seemed to be relatively small items, certainly in comparison to some of the current problems in which I guess the Department is involved. On this rations matter, I am just wondering why you took a page and a half on this particular issue. Is there something general that is bothering you there, or just what is the problem?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, it took a page and a half because this was more or less a progress report really to Parliament. This item was brought up in the previous year's audit report. It was considered by the Public Accounts Committee. There was another investigation carried out on this item by the Department, which indicated certain deficiencies, which were being looked at. We were monitoring, really, the progress made here by the Department in implementing corrective measures. So we more or less had to make a progress report to Parliament on our monitoring activities, and because it is so complex and there were so many factors involved, it did take a page and a half. I am sorry, Mr. Chairman, if it did, but we could not make it much shorter.

[Interprétation]

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Je n'ai pas très bien compris la question.

M. Towers: Pensez-vous que la différence ait pu faire l'objet de revente.

M. Greig: Vous voulez dire que des membres des Forces armées auraient revendu ces rations pour réaliser des bénéfices.

M. Towers: Oui.

M. Greig: Pas à ma connaissance, monsieur le président.

M. Towers: Qu'on vende les cartes de rationnement ou les rations elles-mêmes.

M. Greig: Une enquête a été effectuée, mais aucun cas de ce genre n'a été signalé. Le colonel Liberty aurait peut-être quelque chose à ajouter à ce sujet.

Le président: Le colonel Liberty.

Col J. B. Liberty (Directeur des services alimentaires, ministère de la Défense nationale): Monsieur le président, lorsque ce fait a été signalé dans le rapport de l'Auditeur général, une enquête a aussitôt été instituée dont nous pouvons conclure qu'aucun membre des Forces armées n'a fait de la revente de ration.

M. Towers: Donc aucun membre des Forces armées n'a gagné quoi que ce soit à cet effet.

Col Liberty: Absolument rien, monsieur le président.

M. Towers: Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: Ce qui me frappe dans le rapport de l'Auditeur général, c'est qu'en dehors de la question principale, il a relevé toute sorte de cas mineurs se rapportant au ministère de la Défense nationale. Je me demande pourquoi vous avez jugé bon de consacrer une page et demie à cette affaire de rations?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Simplement parce que nous voulions faire le point de la question à l'intention du Parlement. Cette question a été soulevée dans le rapport de l'année précédente. Le Comité des comptes publics l'avait étudié. Le Ministère avait lui-même, effectué une autre enquête à ce sujet, enquête qui a révélé certains manques que l'on essayait de réparer. Nous contrôlions en réalité la mesure dans laquelle le Ministère réussissait à mettre en application des mesures correctives. Nous avons donc plus ou moins dû présenter au Parlement un rapport sur l'état d'avancement de notre surveillance et, étant donné la complexité de la question, la multiplicité des facteurs en cause, nous avons consacré une page et demie à la question. Je regrette cette longueur, monsieur le président, mais nous ne pouvions pas abréger les choses beaucoup plus.

[Text]

[Interpretation]

• 1155

Mr. Martin: Do you agree that it is a relatively minor item in terms of the operation of the Department of National Defence?

Mr. Chatelain: In total dollars involved, yes, I would.

Mr. Martin: I guess what I am looking for is whether, because again your examination only highlights certain items, you are concerned that this particular problem is rampant in other areas of the Department. Or is it being singled out, as you say, because it particularly came to light and is being commented upon by you again this year? In other words, you are not suggesting it is typical or that there are other similar problems, or are you?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, it is very difficult to answer that without indicting the Department itself, or the Forces, if you want, that segment of the Department. We have found in the past that, when dealing with the accounting for the Canadian forces, we had some problems in finding documentary evidence or finding clear-cut entries in the books or so on, or supporting information. This may be an example of the types of problems we have been running into, again when dealing with the accounting for the Forces, so that this this could be stated as being one example.

However, we must say at the same time that the Department has gone to great pains recently to improve the accounting within the Canadian Forces and we would not want this type of comment to be detrimental to that effort, really.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: I do not think it is just a matter of the accounts and principles with which we are concerned. Rather, it is a question of whether the funds are being misused; I think it is really the misuse of the funds. You may have poor accounting but everything is on the up and up. I think this is really what we are concerned about. Would you care to comment on that?

The Chairman: Mr. Greig, or Mr. Chatelain?

Mr. Robinson: Either one or both.

The Chairman: Well, we will hear from Mr. Greig first, followed by Mr. Chatelain.

Mr. Greig: Mr. Chairman, without specific information about the general comments that the Deputy Auditor General has just made, it is difficult for me to respond. I would say that the standard of accounting in the Armed Forces is exceptionally good and the errors that are found are exceptionally small in number. I see no evidence of any misuse of public funds in this observation and I would like the Deputy Auditor General to confirm that that is his judgment as well.

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Yes, I believe Mr. Chairman, we did point out last year that the rations had been overdrawn in Cyprus for the Canadian contingent, that members of other contingents, as a matter of fact, were obtaining provisions from the kitchens of the Canadian contingent, and I do not believe the Department did refute this fact.

M. Martin: Convenez-vous qu'il s'agisse d'une question relativement peu importante par comparaison aux activités du ministère de la Défense nationale?

M. Chatelain: J'en conviens pour ce qui est du nombre total de dollars mis en cause.

M. Martin: En réalité, je me demande si, du fait que votre examen ne porte que sur certaines questions, vous craignez que ce problème précis ne s'étende à d'autres sections du Ministère. A moins, comme vous le dites, qu'on ne monte cette question en épingle parce qu'elle a été révélée et que vous vous sentiez obligé d'y revenir cette année? Autrement dit, pensez-vous que cette situation soit typique ou qu'il existe d'autres problèmes semblables?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, il est très difficile de répondre à cela sans mettre en accusation le ministère lui-même ou, si vous préférez, les Forces armées, c'est-à-dire cette partie du ministère. Il nous est déjà arrivé, auparavant, en nous occupant de la comptabilité des Forces canadiennes, d'avoir des difficultés à trouver des documents ou à trouver des inscriptions précises dans les livres, et ainsi de suite, ou des renseignements à l'appui de ce qui était avancé. Ceci constitue peut-être un exemple du genre de problèmes que nous avons eus, en ce qui a trait à la comptabilité des Forces. On peut donc dire qu'il s'agit là d'un exemple.

Nous devons toutefois dire que le ministère a récemment déployé beaucoup d'efforts pour améliorer la comptabilité au sein des Forces canadiennes et nous ne voudrions vraiment pas que ces observations nuisent à cet effort d'amélioration.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Je ne pense pas que nous nous inquiétions de la comptabilité et des principes; il s'agit surtout de savoir si les fonds sont utilisés à mauvais escient. Il peut y avoir une comptabilité déficiente bien que la situation réelle soit excellente. C'est vraiment cela qui nous préoccupe. Avez-vous des observations à faire à cet égard?

Le président: Monsieur Greig, ou monsieur Chatelain?

M. Robinson: Un des deux, sinon les deux.

Le président: Nous entendrons M. Greig d'abord et M. Chatelain, ensuite.

M. Greig: Monsieur le président, sans renseignements précis au sujet des observations générales que vient de faire le sous-auditeur général, il m'est difficile de répondre. Je pense que les normes de comptabilité des Forces armées sont exceptionnellement bonnes et que le nombre d'erreurs trouvées est exceptionnellement peu élevé. Je ne suis au courant d'aucune mauvaise utilisation des fonds publics et j'aimerais que le sous-auditeur général confirme cela également.

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Je pense, monsieur le président, que nous avons signalé l'an dernier que les rations accordées au contingent canadien à Chypre avaient été trop élevées et qu'en réalité des membres d'autres contingents obtenaient des provisions des cuisines du contingent canadien; je ne pense pas que le ministère ait réfuté cette affirmation.

[Texte]

Mr. Robinson: Can I assume, then, that although there was \$60,000 in extra rations in a period of six months, that is, \$10,000 a month in six months extra rations, this can all be accounted for through free meals to people who were attending, or extra meals because of 24 hour duty, or something of this nature? Also, I suppose, you would include the kitchen staff and so on, who apparently are not included. So that, really, there is an explanation as to how the \$60,000 in extra messing was used up. Is that right?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, there are two points to make. That \$60,000 calculation was based on comparing a \$3 rate, which our people were using, and some other rate that the Auditor General thought was applicable. We explained why we considered our rate appropriate. We explained that last year.

Secondly, we were drawing rations for all persons, including the kitchen staff, and not just the military personnel. So that there is a disagreement as to what that \$60,000 difference represents. Certainly in our judgment it does not represent anything like the cost of free meals or anything approximating that.

• 1200

The Chairman: Thank you, gentlemen. We will now turn to Paragraph 11.12. I think before we do that, we are all familiar with the TV series M.A.S.H. and I believe from the type of questions that have been asked this morning, the members of the Committee are concerned that we may be doing with forces in Cyprus something similar to what is happening with the M.A.S.H. TV series.

Mr. Robinson: There is just one other short question. Could I ask the Auditor General's office if they are satisfied that there is proper accounting procedures for this kind of thing now?

The Chairman: Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, we are satisfied that proper instructions have now been issued to control the issue of rations in Cyprus and that the Department has issued instructions for proper inventory-taking to be made and so on. We will be monitoring and determining later on whether these measures are satisfactory.

The Chairman: Thank you, Mr. Robinson and Mr. Chatelain. I will now call Paragraph 11.12, Subsidization of Dental Services Provided to Dependents. We will first have a statement by Mr. Chatelain followed by one from Mr. Greig.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, in our 1972 report we referred to the Civilian Dental Treatment Regulations which provided that fees to be charged to the dependents of service personnel and to other civilians at designated locations, should be those set out in provincial dental association fee schedules. These regulations were in accordance with the Treasury Board's general policy of charging commercial rates for services where they could be determined.

[Interprétation]

M. Robinson: Dois-je donc supposer que bien qu'il y ait eu \$60,000 de rations supplémentaires pour une période de six mois, c'est-à-dire \$10,000 par mois pendant six mois, cela représente des repas gratuits à des personnes présentes, ou des repas supplémentaires accordés en raison d'un travail pendant 24 heures ou quelque chose de ce genre? J'imagine qu'il faudrait également inclure le personnel chargé de la cuisine, et ainsi de suite, personnel qui apparemment n'est pas inclus. Il existe donc en réalité une manière d'expliquer comment ces \$60,000 supplémentaires ont été utilisés. N'est-ce pas?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, il y a deux choses à signaler. Ce chiffre de \$60,000 se fondait sur une comparaison entre le taux de \$3, dont nous nous servions, et un autre taux que l'Auditeur général pensait devoir utiliser. Nous avons expliqué pourquoi nous considérons que notre taux était approprié. Nous avons expliqué cela l'an dernier.

En deuxième lieu, nous fournissions des rations à toutes les personnes, y compris le personnel chargé de la cuisine et non seulement le personnel militaire. Il y a donc désaccord quant à ce que cette différence de \$60,000 représente. Il est certain que d'après nous cela ne représente pas le coût des repas gratuits ou toute autre chose semblable.

Le président: Merci, messieurs. Nous passons maintenant au Paragraphe 11.12. J'aimerais dire avant que nous ne fassions cela, que nous connaissons tous l'émission télévisée M.A.S.H. et que je crois comprendre, d'après les questions qui ont été posées ce matin, que les membres du Comité craignent que les forces de Chypre se conduisent d'une manière semblable à celle que dépeint l'émission télévisée M.A.S.H.

M. Robinson: J'aimerais simplement poser une brève question. Puis-je demander aux responsables du Bureau de l'Auditeur général si, d'après eux, les procédés comptables utilisés actuellement à cet égard sont satisfaisants?

Le président: Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Monsieur le président, nous sommes satisfaits du fait que des instructions adéquates aient été émises en vue de contrôler la distribution des rations à Chypre et du fait que le ministère a émis des instructions permettant la tenue adéquate d'un inventaire. Nous exercerons notre surveillance afin d'établir ultérieurement si ces mesures sont satisfaisantes.

Le président: Merci, monsieur Robinson et monsieur Chatelain. Nous passons maintenant au Paragraphe 11.12, Subventions pour soins dentaires aux personnes à charge. Nous entendrons d'abord les observations de M. Chatelain, qui seront suivies de celles de M. Greig.

M. Chatelain: Monsieur le président, dans notre rapport de 1972, nous faisons état du Règlement sur les soins dentaires aux civils, lequel stipule que les tarifs exigés des personnes à charge des militaires ainsi qu'à d'autres civils en certains endroits désignés, devraient être ceux des barèmes des associations provinciales de dentistes. Ce règlement est conforme à la politique générale du Conseil du Trésor d'après laquelle il faut exiger des tarifs commerciaux pour les services rendus, si ces tarifs peuvent être établis.

[Text]

The paragraph of our 1975 report on this matter points out instances where provincial dental association fees were not charged. In one case the Canadian Forces dental unit in the applicable province published an amended fee schedule which was, in most instances, substantially less than the provincial schedule. The Department now advises us that new fee schedules for each dental detachment based on the appropriate provincial schedule have now been approved by the Director General Dental Services.

Thank you.

The Chairman: Thank you. Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, the Auditor General was quite correct when he pointed out that the Civilian Dental Treatment Regulations approved by the Governor in Council in August 1972, provide that the dental fees to be charged should be those set out in provincial dental association fee schedules. These schedules, however, are used by the dental profession only as guides to practitioners in arriving at fair and equitable fees, bearing in mind all the local factors. The purpose of the departmental fee schedules is to ensure that dental fees charged to servicemen's dependents are compatible with dental fees in the civilian sector, which may vary from the provincial schedules in various areas. The Auditor General's comment that the commanding officer of a dental unit did not have the authority under the Civilian Dental Treatment Regulations to amend the dental fee schedule is also correct.

When the regulations were being introduced to the Canadian forces in 1972, commanding officers of dental units were told that they could exercise discretion over fees charged at their dental detachments. When the Auditor General brought this matter to our attention, our legal advisers expressed the opinion that we had made an error because under the regulations the dental fee schedules could not be amended without the approval of the Minister of National Defence, and we advised all our dental units accordingly.

In June last year, the Minister authorized the departments senior officer to determine, on the Minister's behalf, the dental fees to be charged in accordance with the civilian dental treatment regulations on the understanding that the senior dental officer exercise direct control of the setting of these fees. Following this delegation of authority by the Minister, dental units were directed to submit new fee schedules for each detachment under their command. By January of this year, all of the new fee schedules had been approved by the department's senior dental officer on behalf of the Minister.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig. I will open this chapter for questions. Mr. Towers.

Mr. Towers: I do not have any questions.

The Chairman: Mr. Robinson.

Mr. Robinson: How much in total do we understand was actually not recovered as a result of these fees that were ...

Mr. Greig: Mr. Chairman, if I may clarify the question, are you asking for the difference between what would have been charged if the provincial fee schedule had been applied?

[Interpretation]

Le paragraphe de notre rapport de 1975 qui porte sur cette question signale des cas où les tarifs exigés par l'association provinciale de dentistes n'ont pas été exigés. Dans un cas, la clinique dentaire des Forces armées canadiennes de la province concernée a établi des tarifs modifiés qui, dans la plupart des cas, étaient beaucoup moins élevés que ceux de la province. Le ministère nous apprend maintenant que le Directeur général des services dentaires a établi de nouveaux tarifs pour chaque clinique dentaire en se basant sur les tarifs provinciaux pertinents.

Merci.

Le président: Merci. Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, l'Auditeur général avait bien raison de signaler que le Règlement sur les soins dentaires aux civils approuvé par le gouverneur en conseil en août 1972 précise que les tarifs à exiger en échange de services dentaires doivent être ceux qu'établit l'association provinciale de dentistes dans ses barèmes. Toutefois, ces barèmes sont utilisés par les dentistes uniquement à titre de guides afin que les prix exigés soient justes et équitables. L'objet de la liste des tarifs du ministère est d'assurer que les prix des services dentaires exigés des personnes à charge des militaires sont semblables aux prix exigés dans le secteur civil, prix qui peuvent être différents de ceux des barèmes provinciaux dans diverses régions. L'Auditeur général avait également raison de dire que l'officier responsable d'une clinique dentaire ne détenait pas le pouvoir, aux termes du Règlement sur les soins dentaires aux civils, de modifier les tarifs exigés.

Lorsque le règlement a été mis en vigueur au sein des Forces armées canadiennes en 1972, on avait dit aux officiers responsables des cliniques dentaires d'user de leur discrétion quant aux prix exigés dans leurs cliniques dentaires. Lorsque l'Auditeur général a porté cette question à notre attention, nos conseillers juridiques nous ont dit que nous avions fait erreur parce qu'aux termes du règlement, les tarifs ne pouvaient pas être modifiés sans l'approbation du Ministre de la Défense nationale; nous en avons avisé toutes nos cliniques dentaires en conséquence.

En juin dernier, le Ministre a autorisé l'agent supérieur du ministère à établir, au nom du Ministre, les tarifs à exiger pour les services dentaires en vertu du Règlement sur les soins dentaires aux civils, et en précisant que l'officier supérieur des services dentaires devrait exercer un contrôle direct en vue d'établir ces tarifs. Le Ministre ayant délégué son autorité en la matière, on avait demandé aux cliniques dentaires de présenter de nouveaux tarifs pour chacun des détachements qui leur étaient comptables. En janvier 1976, tous les nouveaux barèmes de tarifs avaient été approuvés par l'officier supérieur des services dentaires du Ministère, au nom du Ministre.

Le président: Merci, monsieur Greig. Nous pouvons passer maintenant aux questions. Monsieur Towers.

M. Towers: Je n'ai aucune question à poser.

Le président: Monsieur Robinson.

M. Robinson: Quelle est la somme totale qui n'a, en réalité, pas été récupérée du fait que ces tarifs ...

M. Greig: Monsieur le président, permettez-moi d'éclaircir un détail: voulez-vous connaître la différence entre ce qui a été exigé et ce qui aurait été exigé si les tarifs provinciaux avaient été mis en vigueur?

[Texte]

Mr. Robinson: Yes.

Mr. Greig: Colonel Thompson may have that information, I know that I do not.

The Chairman: Colonel Thompson.

Col W. R. Thompson (Director of Treatment Services, Department of National Defence): Mr. Chairman, in the locations listed it was \$25,000 over a two-year period in one location, and in one other location it was \$7,000.

Mr. Robinson: Yes, but what about all locations.

Col Thompson: Any other ones that were checked were correct.

Mr. Robinson: They were correct. So we can assume that these were the only two that were incorrect.

Col Thompson: As far as we know. I might add, if I may, in our opinion they were not incorrect even in the first place. The problem was in the assigning of the authority to the dental unit commanders to establish these. Even at the present time, since we have gone through this whole business and we now approve the schedules at our headquarters, they are not absolutely the same as the provincial fee schedules, they are indetical with what is charged in the area in which the clinic is located. But in many areas—for instance, right in Ontario the Renfrew County Dental Society has a fee schedule that is different from the Ontario Dental Society fee schedule—it is lower, in fact. If we had a clinic in the area, that is the schedule we would go by.

Mr. Robinson: Then I can assume that you follow the local schedule of fees?

• 1205

Col Thompson: Absolutely, sir. We feel it is equitable, and it was equalization not subsidization that occurred.

Mr. Robinson: I agree with you on that. I have no further questions.

The Chairman: Thank you, gentlemen. That concludes our work schedule for this morning. Is it agreeable that we attach copies of the questions and the answers received as an appendix to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence*?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: I also have received today the French translation of questions and answers as supplied by the Department of Indian Affairs and Northern Development from the June 8, 1976, meeting, which we previously agreed to attach as an appendix. Is that acceptable?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Also, a letter was forwarded by the Auditor General to the heads of the firms that participated under the Executive Interchange Program in the Financial Management and Control Study. Is it agreed that that be attached as an appendix?

[Interprétation]

M. Robinson: Oui.

M. Greig: Le colonel Thompson a peut-être ce renseignement; quant à moi, je l'ignore.

Le président: Colonel Thompson.

Le colonel W. R. Thompson (Directeur des services de traitements, ministère de la Défense nationale): Monsieur le président, pour les endroits dont la liste est fournie cela se chiffrait à \$25,000 pour une période de deux ans dans un endroit, et à \$7,000 dans un autre endroit.

M. Robinson: Oui, mais quelle est la situation pour l'ensemble des endroits?

Col Thompson: Il n'y avait aucune différence pour les autres endroits vérifiés.

M. Robinson: Aucune différence. Nous pouvons donc supposer que ce sont là les deux endroits où il y a eu erreur.

Col Thompson: Pour autant que nous sachions. J'aimerais ajouter, si vous me le permettez, que d'après nous il n'y a de toute façon pas eu erreur. Le problème provenait du fait que nous avions demandé aux officiers responsables des cliniques dentaires d'établir ces tarifs. Même actuellement, depuis que nous avons entièrement modifié cela et que nous approuvons d'abord les tarifs à notre quartier général, les tarifs ne sont absolument pas les mêmes que ceux des provinces; ils sont semblables à ceux qui sont exigés dans la région où la clinique est située. Mais dans bien des régions, les prix exigés par la localité sont inférieurs à ceux de la province; c'est le cas de la Société dentaire du comté de Renfrew en Ontario, dont les prix sont inférieurs à ceux de la Société dentaire de l'Ontario. Si nous avions une clinique dans cette région, nous nous en tiendrions aux tarifs de la Société du comté.

M. Robinson: On peut donc supposer que vous suivez les tarifs locaux?

Col Thompson: Parfaitement, monsieur. Nous trouvons que cela est juste, et nous trouvons que c'est d'égalisation et non de subvention qu'il s'est agi.

M. Robinson: J'en conviens. Je n'ai aucune autre question à poser.

Le président: Merci, messieurs. Voilà qui nous amène à la fin des travaux prévus pour ce matin. Acceptez-vous que nous annexions des exemplaires des question et des réponses que nous avons reçus aux procès-verbaux et témoignages de la réunion d'aujourd'hui?

Des voix: D'accord.

Le président: J'ai également reçu aujourd'hui la traduction française des questions et des réponses fournies par le ministère des Affaires indiennes et du Nord lors de la réunion du 18 juin 1976; nous avons convenu antérieurement d'annexer ces documents. L'acceptez-vous?

Des voix: D'accord.

Le président: En outre, l'Auditeur général a envoyé une lettre au chef des entreprises qui ont participé à l'étude de la gestion et du contrôle financiers en vertu du Programme de permutation des cadres. Convenez-vous d'annexer ce document également?

[Text]

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Thank you, gentlemen.

Our next meeting will be on Thursday, June 17, 1976. We will continue the hearings with the Department of National Defence.

That concludes our work for this morning. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interpretation]

Des voix: D'accord.

Le président: Merci, messieurs.

Notre prochaine réunion aura lieu le jeudi 17 juin 1976. Nous continuerons d'entendre le ministère de la Défense nationale.

Voilà qui conclut notre travail pour ce matin. La séance est levée jusqu'à convocation par le président.

APPENDIX "UUUU"

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

AUDITOR GENERAL'S 1975 REPORT

DEPARTMENT OF INDIAN AFFAIRS
AND NORTHERN DEVELOPMENT

June 8, 1976

PARAGRAPH 11.5

1. Identify the major outstanding weaknesses in the financial and accounting procedures in the district offices for administering the Indian Programs.

An analysis of audits performed at district offices indicates that there were 8 program areas or financial administration aspects most frequently observed on, with greatest significance being attached to weaknesses in three elements of financial administration:

- a) Internal control (including cash handling and recording of personnel attendance and leave),
- b) Adherence to regulations and procedures;
- c) Maintenance of records and reconciliation with control records.

The interrelationships of these elements are illustrated in the following Summary of Significant Observations.

INDIAN AND ESKIMO AFFAIRS PROGRAMSUMMARY OF SIGNIFICANT AUDIT OBSERVATIONS

<u>Program Areas or Accounting Aspects</u>	<u>Internal Control</u>	<u>Adherence to Regulations and Procedures</u>	<u>Maintenance of Records and Controls</u>
1. Social Assistance	Applications not completed. Lack of follow-up investigation on continuing welfare payments.	Requests for assistance not investigated in accordance with laid-down procedures.	Records of payments made to individuals not kept current. Lack of collection follow-up on overpayments.
2. Budget Process	Requests for funds in controllable areas not sufficiently justified. Projected deficits not related to possible cutbacks in controllable expenditures.	---	---
3. Inventories	Independent physical count of materiel and other inventories not conducted.	---	Additions and deletions to fixed assets not always recorded. Log of goods received and shipped not maintained.
4. Accounts Receivable	Functions of recording receivables transactions and of receiving and depositing related revenues not separated.	Departmental procedures relating to accounts receivable transactions not followed.	Records of individual receivables accounts not kept current and not reconciled to computer records and other control accounts. Resulting lack of effective continuous collection follow-up.

...2

- 2 -

Program Areas or Accounting Aspects	Internal Control	Adherence to Regulations and Procedures	Maintenance of Records and Controls
5. Purchasing	Confirmation with signature card records, that person signing requisition is authorized to do so, not made.	Contract regulations and Departmental directives regarding tendering for and purchasing materiel not followed.	Record of tenders received not kept.
6. Commitment Control	Records of outstanding commitments not regularly reviewed to confirm their continuing validity.	Departmental procedures not followed.	---
7. Cheque Requisitions	Related invoices not properly certified as to receipt of goods or services involved.	Departmental procedures to comply with Section 27 of the Financial Administration Act not followed.	---
8. Indian Economic Development Loans	Similar to No. 4, Accounts Receivable.	Departmental procedures relating to accounts receivable transactions not followed.	Individual loan account records not maintained or not updated. Resulting lack of effective collection follow-up.

2. Provide the Committee with a progress report on the three measures taken by the Department in May 1974.
- a) Follow up on a systematic basis of all observations made by the Audit Office and by the Audit Services Bureau.

The Department H.Q. reviews all of the audit observations and examines the recommended remedial action proposed by the responsible regional or program officer and either agrees with the proposal or issues alternative direction. There is a BF system which is used to ensure the correction of problems by given dates and a system has been instituted to request reasons from field management on repeat observations that have previously been reported as being corrected.

During the fiscal year 1976-77, we are providing senior management in the Regions a further means of monitoring the success of our mutual efforts to upgrade the quality of financial administration in the Districts. This will consist of quarterly

reports on the results of our analyses of those audit observations having a significant impact on our operations, the standing of the Districts under their control compared with all other Regions, and pertinent suggestions as to how significant problems uncovered by the audits may be rectified.

- b) Increased participation by regional financial officers in providing advice and assistance to district office staff and use of band financial advisers.

Regional Financial Advisers are spending more time at the district level to assist management. Also they hold conferences of district staff to deal with problems on a regional basis. In addition the Band Financial Advisers are used to assist in instances where specific problems arise. The retention and recruitment of trained financial advisers to work in the Indian Program is a difficult problem because of the pressures of the jobs and the opportunities that exist elsewhere. A review of the Regional Financial Advisers' positions from mid-1971 to the present 1976 (see following page) indicates that 21 different officers have occupied them during that time. This works out to a senior officer having to be replaced every 1.5 years. The junior financial positions normally turn over at a much faster rate.

INDIAN AND ESKIMO AFFAIRS
SUMMARY OF STAFF CHANGES
REGIONAL FINANCIAL ADVISERS
1971 - 1976

Yukon	-	3
British Columbia	-	3
Alberta	-	3
Saskatchewan	-	2
Manitoba	-	3
Ontario	-	2
Quebec	-	3
Maritimes	-	<u>2</u>
		21

- c) More systems reviews by regional offices to provide satisfactory internal control.

Headquarters Ottawa is basically responsible for the development of systems with the field staff responsible for implementation and modifications to the system to take care of regional differences. At the present time all financial procedures are being completely rewritten and in total are approximately 40% complete with a target date of July 31st, 1976 for completion. Staff is now in place to review and update procedures on a continuous basis. The budgetary system in relation to band operations at the district level is being reviewed and it is anticipated that district involvement in this connection will be improved. Concurrent with this review, there is a move in several regions to combine districts into larger units thereby obtaining better qualified staff as a result of the higher classification levels.

PARAGRAPH 11.6

3. Provide a listing of the top 10 bands with:

a) the largest annual contributions, and

b) the largest band funds,

for the fiscal years 1973-74 and 1974-75.

a) and b)

The information requested is contained in the

4 following schedules.

INDIAN AND ESKIMO AFFAIRS
TEN TOP BANDS WHO RECEIVED LARGEST ANNUAL CONTRIBUTIONS
FROM DEPARTMENTAL APPROPRIATIONS 1973/74

<u>Region</u>	<u>Band</u>	<u>Amount</u>
Alberta	Blood	2,071,500
	Blackfoot	1,633,250
	Stoney	1,373,815
Manitoba	Fort Alexander	1,060,870
Alberta	Peigan	980,516
Manitoba	Cross Lake	979,127
Maritimes	Eskasoni	920,004
Saskatchewan	Onion Lake	806,113
Manitoba	Sandy Bay	781,737
Ontario	St. Regis	752,475

INDIAN AND ESKIMO AFFAIRS
TEN TOP BANDS WHO RECEIVED THE LARGEST ANNUAL CONTRIBUTION
FROM DEPARTMENTAL APPROPRIATIONS 1974-75

<u>Region</u>	<u>Band</u>	<u>Amount</u>
Alberta	Blackfoot	2,125,547
Alberta	Blood	1,985,878
Maritimes	Eskasoni	1,597,733
Alberta	Stoney	1,512,034
Manitoba	Fort Alexander	1,368,692
Alberta	Peigan	1,346,274
Ontario	Iroquois of St. Regis	1,189,123
Saskatchewan	James Smith	1,152,718
Saskatchewan	Lac La Ronge	1,087,873
Manitoba	Cross Lake	980,196

INDIAN AND ESKIMO AFFAIRS

TOP TEN BANDS WHO ADMINISTERED THE LARGEST

AMOUNTS OF TRUST FUNDS (CAPITAL & REVENUE) - 1973/74

1	Musqueam - British Columbia	4,061,859
2	Blood - Alberta	1,014,375.
3	Samson - Alberta	760,345
4	Stoney - Alberta	642,800
5	Blackfoot - Alberta	619,088
6	Enoch - Alberta	531,704
7	Ermineskin - Alberta	466,050
8	Greenville - British Columbia	448,478
9	Sarcee - Alberta	289,791
10	Upper Hay River - Alberta	285,820

INDIAN AND ESKIMO AFFAIRS

TOP TEN BANDS WHO ADMINISTERED THE LARGEST
AMOUNTS OF TRUST FUNDS (CAPITAL & REVENUE)

1974/75

1	Enoch - Alberta	2,022,298
2	Samson - Alberta	1,297,223
3	Stoney - Alberta	1,253,300
4	Blood - Alberta	1,174,520
5	Ermineskin - Alberta	924,519
6	Musqueam - British Columbia	854,698
7	Blackfoot - Alberta	847,234
8	Squamish - British Columbia	686,094
9	Sarcee - Alberta	598,660
10	Caughnawaga - Quebec	268,481

4. Outline the financial responsibilities of the Indian Bands.

Contributions are made by government departments to people, organizations and institutions for many reasons. In the case of the Indian Program, contributions are made to band councils in their role as local government authorities to carry out functions and/or delivery of services that would have been normally handled by the Department. One might suggest that the law of agency applies in such situations in that, where difficulty arises in the supplying of a service, the Department must either make alternative arrangements or reassume management. We therefore have a situation which is unique to this Department in that most contributions made by other Government agencies are not as critical for non-performance. It therefore follows that accountability is more demanding because of its continuity. In addition, band councils operating under Section 69 of the Indian Act also manage Band Revenue and Capital funds. As a result of this responsibility a series of circulars clearly indicating the band's responsibility, both financial and program-wise, were developed to ensure that the Department's accountability for funds was clearly identified.

The following listing briefly describes the circulars:

Program CircularsDetails

- | | |
|-----|--|
| D-1 | This circular outlines the terms and conditions that apply to Local Government Authorities (Band Councils). The procedures, responsibilities and the accounting requirements required of Band Councils are all detailed. |
| D-2 | This circular outlines the terms and conditions that apply to District Councils. |
| D-3 | This circular outlines the policy relevant to Band Core Funding. The objective and purpose of Core Funding is detailed along with Guidelines covering expenditures and Band responsibilities for record keeping and audit. |
| D-4 | These guidelines set out the terms and conditions relevant to Departmental funding of Band managed programs. The program categories are defined. Program funding sources are listed and conditions for Program Transfer or Withdrawal are explained. |
| D-5 | These guidelines set out the terms and conditions for Departmental funding of Program Admin. Costs. Program Admin. Costs are defined and categorized, procedures for calculating Admin. costs are detailed. |

In general Bands are responsible for maintaining adequate double entry record keeping systems, so that funds are properly accounted for and controlled.

Other areas within the Program, including Social Assistance and Education, have instituted similar guidelines.

5. How many cases in the last two years have arisen where the right to administer funds has been withdrawn from the Indian Bands?

Specify the reasons for withdrawal.

The information requested is contained in the following schedule.

The underlisted table shows the number of cases where Program Withdrawal and/or Joint Management were exercised in the last two years:

	1974/75	1975/76
Joint Management	30	32
Program Withdrawal	8	29
Totals	38	61
Overall Total	99	

The Department's action in these cases is precipitated by assessing the situation at the Band level: The factors involved would include some or all of the following:

Band Staff Problems

- Staff Turnover
- Staff Training
- Staff Competence

Financial Management

- Unauthorized use of funds
- Regulations not applied
- Budgets not adhered to

Overall Band Management

- Chief and Council unprepared to accept Department's advice.

Chief and Council do not provide proper direction to the Band's affairs.

Requested by Band

Band realizes because of staff problems or other reasons, that programs are beyond their capability to manage and request either a joint management arrangement or a complete withdrawal of the Program(s) by the Department.

APPENDIX "YYYY"

ANNEX A
TO 7375-3 TD 6016 (DASPC 2-7)
DATED 11 JUNE 1976

DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE
AUDITOR GENERAL'S REPORT 1975
QUESTIONS POSED BY THE STANDING COMMITTEE
ON PUBLIC ACCOUNTS AND DEPARTMENTAL RESPONSES

PARAGRAPH AND TITLE

COMMITTEE'S QUESTIONS

DEPARTMENTAL RESPONSES

8.5 - Irregularities in
advertising expenditures

1. With reference to item (b), why were billings for services certified as received and paid in an accounting period prior to the actual receipt of goods and services?

An error was made. Job quotation forms were incorrectly identified as invoices.

2. Is it the normal practice of the Department to issue credit notes to cancel invoices and then issue revised billings in the subsequent year? If not, why was it done in this instance under item (b)?

It is not departmental practice to issue credit notes to cancel invoices and then issue revised billings in the subsequent year. The invoices and credit notes to which the observation refers had not been issued by the Department but by the advertising agency. The credit notes had been issued because of the incorrect payments created by the situation explained in the response to Question 1. Correct payments were subsequently made when the transactions were completed.

3. Why were quantities billed not reconciled with quantities received?

Quantities received should have been reconciled to quantities billed in accordance with normal departmental procedures. The proper procedures were not followed.

PARAGRAPH AND TITLECOMMITTEE'S QUESTIONS

4. Have the Department give details of the "Miscellaneous Little Jobs" totalling \$34,000 submitted as billings by Information Canada.

DEPARTMENTAL RESPONSES

The details of the "Miscellaneous Little Jobs" totalling \$23,907 for 1973-74 are set out in Appendix 1 to this Annex. Of this, \$23,218 had been paid for 750,000 Canadian Forces pins for distribution to the public and \$694 for components of a transportable recruiting booth consisting of display panels and a projection booth. A search of our records for the details of the remaining \$10,000 is in progress.

- 8.6 - Revenue improperly credited to 1974-75 appropriations

5. Has the Department of National Defence sought advice and guidance from the Treasury Board with regard to the two specific instances mentioned? If so, what direction was given?

The Department of National Defence did not seek advice and guidance from the Treasury Board with regard to the two specific instances mentioned. This matter was referred to our legal branch and, as a result, it was agreed that the revenue in each case should not have been credited to departmental appropriations. We have informed the Auditor General and the Treasury Board Secretariat that the Department now agrees that the revenue should not have been so credited and that in future such recoveries will be credited to the Consolidated Revenue Fund.

PARAGRAPH AND TITLECOMMITTEE'S QUESTIONSDEPARTMENTAL RESPONSES

7.2 - Irregular charges to an appropriation

6. Has the authority to establish a working capital advance account been obtained? If so, could a copy be tabled for the Committee?

Authority to establish a Department of National Defence Working Capital Advance to be effective from 1 April 1976 was approved by the Treasury Board on 12 February 1976 under TB No 741160. A copy of the Board's letter of 18 February 1976 notifying the Department of the approval is attached as Appendix 2 as requested.

7. Why was the Department not aware of the irregular nature of charging loans to DND Vote No. 1 instead of using the vehicle of a working capital advance for that purpose?

The Department of National Defence was aware that charging the loans to its Vote No. 1 was irregular but, until recently, no other option was available. Loans for civilian personnel posted abroad were and are financed from a working capital advance (WCA) operated by the Department of External Affairs for use exclusively by civilians. Neither DND nor Treasury Board had any WCA which was available for the same purpose for military personnel. DND therefore had to charge it to a Vote, and Vote 1 seemed the most reasonable. Posting loans to military personnel and loans to messes and canteens are now financed from the WCA to which we referred in the response to Question 6.

APPENDIX 1
TO ANNEX A
TO 7375-3 TD 5017 (DASPC 2-7)
DATED 11 JUNE 1976

<u>Invoice Date</u>	<u>Project Title (9839-37635)</u>	<u>Amount</u>
07/04/73	Production and delivery of panels for modulex	181.27
14/05/73	Parts and delivery of parts for modulex	15.11
23/05/73	Refurbishing of panels for modulex	14.09
11/06/73	Refurbishing and delivery of panels to Vancouver	263.12
10/08/73	Framing of photographs	27.11
12/09/73	Delivery of parts for modulex	12.69
05/10/73	Delivery of photographs	13.39
07/12/73	Project management	10.00
15/11/73	750,000 CF pins	23,182.28
16/01/74	Delivery of CF pins	30.80
06/02/74	Delivery of a motor (part of modulex) to contractor	9.21
10/03/74	Repair of motor (part of modulex)	<u>147.84</u>
	TOTAL	23,906.91

Treasury Board Conseil du Trésor

7005-15 TD 5336 DPS

APPENDIX 2
TO ANNEX A
TO 7375-3 TD 6016 (DASPC 2-7)
DATED 11 JUNE 1976



T.B. 741160

February 18, 1976

Mr. C.R. Nixon,
Deputy Minister of National Defence,
Ottawa, Ontario.
K1A 0K2

Dear Mr. Nixon:

Your Minister's proposal to create a new Vote L-20 Working Capital Advance was considered and approved by the Board on February 12, 1976. The new vote has been included in the 1975-76 Supplementary Estimates B and is to be effective from April 1, 1976.

Yours sincerely,

Bruce A. MacDonald,
Deputy Secretary.

APPENDIX "ZZZZ"

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa, Ontario
K1A 0G6

May 26, 1976

Addressed to: see list attached

FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY

Under the auspices of the Standing Committee on Public Accounts of the House of Commons, a reception and buffet luncheon was held today in the Centre Block of the Parliament Buildings to honour the representatives of your firm and the other firms of chartered accountants who have participated under the Executive Interchange Program in the financial management and control study in 1974, 1975 and 1976. During the morning and afternoon, sessions were held at the Conference Centre to inform the FMCS group of the progress and current status of the program.

In a sense, therefore, today marks the formal conclusion of the program launched in March 1974 under the direction of Robert B. Dale-Harris, F.C.A., to evaluate the quality of financial management and control throughout the Government of Canada, its departments and agencies, and the Crown corporations of which I am the auditor.

The purpose of this letter is to express at this time my sincere thanks to you, to the members of your firm, and to your representatives who have been engaged on the program, for having given my Office such outstanding and sustained support in enabling this important and comprehensive study to be undertaken and completed. Many of the Executive Interchange participants have told me that they have found the experience interesting, challenging and professionally rewarding. From the standpoint of our Office and the members of our staff, the opportunity to work alongside their colleagues from professional firms has been stimulating and professionally beneficial. It is my intention to place formally on record in my 1976 Annual Report to the House of Commons my sincere appreciation to all of the firms and their representatives who have participated in the study. Without their cooperation and unstinted support the study would not have been possible.

It is gratifying that the Government has accepted virtually all of the key recommendations based on the study as set out in my 1975 Annual Report. A new Financial Administration Branch of the Treasury Board has been established and is already engaged in a comprehensive program of implementation. The Chairman and members of the Public Accounts Committee have taken an exceptionally keen interest in the findings and recommendations of the study during the hearings to date. They have asked and been given assurances from me that my Office will follow up and monitor to a conclusion all of the recommendations and suggestions both at the government-wide and departmental level. All of these actions in themselves provide the most tangible evidence of how worthwhile and productive this study has been from the standpoint of Parliament itself and its control of the public purse.

While today marks the formal conclusion of the massive two-year joint effort of the Canadian accountancy profession and our Office which has been termed the Financial Management and Control Study, the continuous evaluation of financial and internal accounting controls is, of course, an on-going, integral part of our audit programs and activities. Much remains to be done, including a number of special examinations still to be made. Many opportunities are still open for the active participation under the Executive Interchange Program of representatives of public accounting firms in these studies.

Our Special Audits and Inquiries Branch, established in January 1974, is currently engaged in a number of government-wide examinations on such subjects as grants and contributions, payroll processing, statistical indices on which Federal payments are based, cash management and travel and relocation expenses. Other examinations of a similar nature will be undertaken as professional resources become available. Participation of qualified professionals under Executive Interchange would lend much-needed support to this program.

Another interesting and important program is just getting under way with the establishment of our Computer Audit Services Branch under the leadership of Ruben J. Rosen, C.A., who will serve under Executive Interchange as Director General of the Branch for a period of eighteen months on loan from his firm, Fuller Jenks Associates. Mr. Rosen, a former partner of Touche Ross & Co., is widely known in the profession through having served as Chairman of the CICA study group on Computer Control and Audit Guidelines which produced the much acclaimed CICA-sponsored booklets, "Computer Control Guidelines" in 1970, and "Computer Audit Guidelines" in 1975. Mr. Rosen is at present engaged in organizing a task force to conduct a thorough examination of computer auditing controls throughout all departments and agencies of the Government of Canada and of a number of the Crown corporations. We are actively seeking candidates to participate under Executive Interchange in this important and comprehensive study.

Enquiries concerning possible participation under Executive Interchange in any of the on-going programs described above or in other activities of our Office might appropriately be directed by telephone or letter in the first instance to W. Wallace Muir, Assistant Auditor General, or to Michael H. Rayner, C.A., Executive Director. Associated with Mr. Muir and Mr. Rayner in concluding appropriate arrangements with firms and assignment of candidates to programs will be the following Directors General:

Raymond Dubois, C.A. (Special Audits and Inquiries)

D. Larry Meyers, C.A., P.Eng (Financial Management and
Control Study)

Ruben J. Rosen, C.A. (Computer Audit Services)

* * * * *

In conclusion, may I again thank you, your firm, and your representatives who have helped us so much during their time with us on Executive Interchange, for the magnificent support to our efforts to serve Parliament effectively and productively.

Sincerely,

J. J. Macdonell
Auditor General of Canada

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL



BUREAU DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

HEADS OF FIRMS PARTICIPATING UNDER THE
EXECUTIVE INTERCHANGE PROGRAM IN THE
FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY

Mr. S. Elliott, F.C.A.,
Arthur, Andersen & Co.,
Box 29, Bank Tower,
Toronto-Dominion Centre,
Toronto, Ontario.
M5K 1B9

Mr. D. L. Gordon, F.C.A.,
Clarkson, Gordon & Co.,
Box 251,
Toronto-Dominion Centre,
Toronto, Ontario.
M5K 1J7

Mr. W. Chippindale, C.A.,
Coopers & Lybrand,
630 Dorchester Blvd. W.,
Montreal, Quebec.
H3B 1W6

Mr. J. G. Duncan, F.C.A.,
Deloitte, Haskins & Sells,
Box 283,
Toronto-Dominion Centre,
Toronto, Ontario.
M5K 1K4

Mr. Wm. R. Fairgrieve, C.A.,
Ernst & Ernst,
Box 87,
Commerce Court Postal Stn.,
Toronto, Ontario.
M5L 1C6

Mr. H. A. Nisker, C.A.,
Laventhol & Horwath,
Suite 700,
120 Adelaide Street West,
Toronto, Ontario.
M5H 1T6

Mr. Alwyn D. Lloyd, C.A.,
Partner and Chairman
of the Executive Committee,
MacGillivray & Co.,
1155 Dorchester Blvd. W.,
Montreal, Quebec.
H3B 3T9

M. Emile Maheu, C.A.,
Maheu, Noiseux & Associés,
2 Complexe Desjardins,
C.P. 122,
Montreal, Quebec.
H5B 1C9

Mr. G. H. Cowperthwaite, F.C.A.,
Peat, Marwick, Mitchell & Co.,
P.O. Box 31,
Commerce Court Postal Station,
Commerce Court West,
Toronto, Ontario.

Mr. D. C. Higginbotham, F.C.A.,
Price Waterhouse & Co.,
Box 51,
Toronto-Dominion Centre,
Toronto, Ontario.
M5K 1G1

M. J. Raymond, C.A.,
Raymond, Chabot, Martin, Paré
& Associés,
820 Tour de la Bourse,
Place Victoria,
Montreal 115, Quebec.

M. Gérard Préfontaine, C.A.,
Séguin, Préfontaine, Patenaude
& Cie,
233, rue Gilmour,
Ottawa, Ontario.

M. Jean Lacroix, C.A.,
Samson, Bélair, Côté, Lacroix
& Associés,
Ste. 3100 - C.P. 325,
Tour de la Bourse,
Montreal, Quebec.

Mr. Lionel P. Kent, C.A.,
Thorne, Riddell & Co.,
P.O. Box 262,
Toronto-Dominion Centre,
Toronto, Ontario.
M5K 1J9

Mr. A. J. Dilworth, C.A.,
Touche, Ross & Co.,
Sun Life Building,
200 University Avenue,
Toronto, Ontario.
M5H 3C9

Mr. R. G. Harris, F.C.A.,
Winspear, Higgins, Stevenson
& Co.,
36 Toronto Street,
Toronto, Ontario.
M5C 2C7

Mr. H. E. Siblin, C.A.,
Messrs. Zittler, Siblin, Steir
Levine & Co.,
4115 Sherbrooke St. W.,
Westmount,
Montreal 215, Quebec.

Mr. J. C. Patterson, C.A.,
Gardner, McDonald & Co.,
P. O. Box 49154,
Three Bentall Centre,
595 Burrard Street,
Vancouver, B.C. V7X 1K4

APPENDICE «UUUU»

COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

RAPPORT DE 1975 DE L'AUDITEUR GENERAL

MINISTERE DES AFFAIRES INDIENNES

ET DU NORD CANADIEN

le 8 juin 1976

PARAGRAPHE 11.5

1. Déterminer les principales grandes faiblesses dans les méthodes de comptabilité et de gestion financière des bureaux de district dans l'administration des programmes concernant les Indiens.

Une analyse des vérifications effectuées auprès des bureaux de district révèle que huit aspects des programmes ou de l'administration financière de ceux-ci étaient le plus souvent mentionnés, et que l'on soulignait surtout l'utilisation de méthodes inadéquates dans trois domaines de l'administration financière:

- a) le contrôle interne (y compris la manipulation d'espèces, et l'inscription des journées de présence et des congés du personnel),
- b) l'application des règlements et des méthodes établies;
- c) la tenue des registres et leur concordance avec les registres de vérification.

Le Résumé des observations importantes qui suit fait état des liens étroits entre les trois éléments susmentionnés.

PROGRAMME DES AFFAIRES INDIENNES ET ESQUIMAUTES

RESUME DES OBSERVATIONS IMPORTANTES FAITES A LA SUITE DE

LA VERIFICATION DES COMPTES

Domaines de programmes ou autres aspects de la comptabilité	Contrôle interne	Application des règlements et des méthodes établies	La tenue des registres et l'application de méthodes de contrôle
1. Aide sociale	On n'a pas rempli les demandes. Aucune surveillance exercée sur les prestations de bien-être versées de façon continue.	Les demandes d'aide ne sont pas étudiées conformément aux méthodes établies.	Les registres sur les paiements versés aux particuliers ne sont pas tenus à jour. Le recouvrement des sommes versées en trop n'est pas toujours fait.
2. Budgétisation	Les demandes de fonds pour des dépenses pouvant faire l'objet de vérifications n'ont pas été justifiées de façon appropriée. Les déficits prévus ne découlent pas de réductions possibles dans les dépenses contrôlables.	-----	-----
3. Inventaires	Les pièces de matériel ne sont pas comptées ni recensées séparément, et d'autres genres d'inventaires ne sont pas effectués,	-----	Les additions et les soustractions relatives aux immobilisations ne sont pas toujours consignées. Le registre des biens reçus ou des biens expédiés n'est pas maintenu.

Domaines de programmes ou autres aspects de la comptabilité	Contrôle interne	Application des règlements et des méthodes établies	La tenue des registres et l'application de méthode de contrôle
4. Dettes actives	Les deux fonctions consistant l'une à enregistrer les opérations concernant les créances et l'autre à encaisser et à déposer les recettes, ne sont pas distinctes.	Les méthodes établies a le Ministère pour le traitement des opérations concernant les créances, ne sont pas suivies.	Les registres sur les dettes actives individuelles ne sont pas tenus à jour et ils ne concordent pas avec les relevés mécanographiques ni avec d'autres registres de contrôle. Par conséquent, il n'y a pas de mesures efficaces et continues de vérification concernant les sommes à recouvrer.
5. Achats	Il n'est pas confirmé, au moyen des registres de signatures, que la personne signant la commande est en fait autorisée à le faire.	Les règlements portant sur les marchés et les directives ministérielles sur les offres de soumission et l'achat de matériel, ne sont pas respectés.	Le registre sur les offres de soumission n'est pas tenu.
6. Contrôle des engagements	Les registres sur les engagements en instance ne sont pas revus de façon régulière, pour s'assurer que ces derniers sont encore valables.	Les méthodes établies a le Ministère ne sont pas suivies.	-----
7. Demandes de chèques	Les factures nécessaires ne sont pas certifiées de façon appropriée quant à la réception des biens ou des services concernés.	La procédure ministérielle pour se conformer à l'article 27 de la Loi sur l'administration financière, n'est pas suivie.	-----
8. Prêts accordés pour le progrès économique des Indiens	Semblable au n° 4, Dettes actives.	Les méthodes du Ministère portant sur les opérations relatives aux créances, ne sont pas suivies.	Des registres sur les comptes de prêt individuels ne sont pas établis ni tenus à jour. Par conséquent les méthodes de vérification des sommes à recouvrer ne sont pas suffisamment efficaces.

Fournir au Comité un rapport intérimaire sur l'application des trois mesures prises par le Ministère en mai 1974.

- a) Donner une suite systématique à toutes les observations faites par le Bureau de la vérification et par le Bureau des services de vérification.

L'Administration centrale du Ministère étudie toutes les observations faites par les services de vérification, ainsi que les mesures correctives proposées par l'agent compétent de la région ou du programme, à la suite de quoi elle accepte les propositions ou propose des solutions de rechange. Un système de rappel a été mis en place, pour veiller à ce que les problèmes soient résolus dans les délais fixés. Un autre système a également été instauré pour obtenir, de la part des administrations locales, des précisions sur la déclaration de situations qui, selon les rapports, ont déjà été redressées.

Pendant l'année financière de 1976-1977, nous fournirons aux agents d'administration supérieurs des régions un autre moyen de contrôle des résultats obtenus par les mesures conjointes d'amélioration de la qualité de l'administration financière dans les districts. Il s'agira de rapports trimestriels sur les résultats de nos analyses des observations faites par les services de vérification et qui ont des répercussions importantes sur le déroulement de nos activités, ainsi que le fonctionnement des districts autogérés par rapport à toutes les autres régions il s'agira aussi de suggestions pertinentes en matière de rectification des problèmes importants révélés par les vérifications.

- b) Accroître la participation des agents financiers régionaux en matière d'orientation et d'aide au personnel des bureaux de district et utiliser les services de conseillers financiers des bandes.

Les conseillers financiers des régions consacrent beaucoup plus de temps à aider les agents d'administration au niveau des districts. Ils organisent également des conférences de membres du personnel du district pour traiter les problèmes sur une base régionale. De plus, les conseillers financiers de bande sont appelés à aider lorsque surviennent des problèmes précis. Il est difficile de recruter des conseillers financiers spécialisés pour le Programme des affaires indiennes et de les inciter à conserver leurs postes, en raison des pressions de l'emploi et des occasions d'avancement qui sont offertes dans d'autres secteurs. Une étude des postes de conseiller financier des régions pendant la période allant du milieu de l'année 1971 à l'année 1976 (consulter la page suivante) révèle que 21 agents différents ont occupé ces postes pendant cette période. En moyenne, il faut donc remplacer un agent supérieur tous les 1, 5 ans. Les titulaires des postes subalternes de la même catégorie, sont remplacés à une cadence encore plus rapide.

- c) Augmenter le nombre d'examen des systèmes par les bureaux régionaux en vue d'un contrôle interne adéquat.

Il incombe en général à l'Administration centrale à Ottawa d'élaborer les systèmes, tandis que le personnel local est chargé de leur mise en oeuvre et de leur modification en vue de l'adapter aux divergences régionales. A l'heure actuelle, toute la procédure relative à la gestion financière subit une refonte, travail qui est terminé à 40% et dont la date d'exécution dans sa totalité est fixée au 31 juillet 1976. Du personnel a été mis en place

pour étudier et mettre à jour, d'une façon permanente, la procédure en question. La méthode de budgétisation concernant les activités des bandes est en voie d'être étudiée et l'on s'attend à ce que la participation du district à ce domaine soit améliorée. En même temps que s'effectue cette étude, plusieurs régions tendent à faire regrouper les districts en des unités plus grandes, mesure qui leur permettra d'obtenir les services d'un personnel plus compétent grâce à des niveaux de classification plus élevés.

AFFAIRES INDIENNES ET ESQUIMAUTES
RESUME DES CHANGEMENTS AU NIVEAU DU PERSONNEL
CONSEILLERS FINANCIERS DES REGIONS
1971 - 1976

Yukon	-	3
Colombie-Britannique	-	3
Alberta	-	3
Saskatchewan	-	2
Manitoba	-	3
Ontario	-	2
Québec	-	3
Provinces de l'Atlantique	-	<u>2</u>
		21

PARAGRAPHE 11.6

3. Etablir une liste des 10 bandes:

- a) auxquelles ont été versées les plus fortes contributions annuelles, et
- b) ayant géré les fonds de fiducie les plus importants,

pendant les années financières de 1973-1974 et de 1974-1975.

a) et b)

Les précisions demandées se trouvent dans les quatre annexes suivantes.

AFFAIRES INDIENNES ET ESQUIMAUTES

LES DIX BANDES AUXQUELLES ONT ETE VERSEES LES PLUS PORTES CONTRIBUTIONS

ANNUELLES PROVENANT DE CREDITS

MINISTERIELS POUR 1973/74

<u>Région</u>	<u>Bande</u>	<u>Montant</u>
Alberta	Blood	2,071,500
	Pied-Noir	1,633,250
	Stony	1,373,815
Manitoba	Fort Alexandre	1,060,870
Alberta	Peigan	980,516
Manitoba	Cross Lake	979,127
Provinces de l'Atlantique	Eskasoni	920,004
Saskatchewan	Onion Lake	806,113
Manitoba	Sandy Bay	781,737
Ontario	Saint-Régis	752,475

AFFAIRES INDIENNES ET ESQUIMAUTES

LES DIX BANDES AUXQUELLES ONT ETE VERSEES LES PLUS FORTES CONTRIBUTIONS
ANNUELLES PROVENANT DE CREDITS MINISTERIELS POUR 1974/75

<u>Région</u>	<u>Bande</u>	<u>Montant</u>
Alberta	Pied-Noir	2,125,547
Alberta	Blood	1,985,878
Provinces de l'Atlantique	Eskasoni	1,597,733
Alberta	Stoney	1,512,034
Manitoba	Fort Alexandre	1,368,692
Alberta	Peigan	1,346,274
Ontario	Iroquois de Saint-Régis	1,189,123
Saskatchewan	James Smith	1,152,718
Saskatchewan	Lac La Ronge	1,087,873
Manitoba	Cross Lake	980,196

AFFAIRES INDIENNES ET ESQUIMAUTES

LES DIX BANDES AYANT GERE LES FONDS DE FIDUCIE LES
PLUS IMPORTANTS (VALEURS IMMOBILISEES ET RECETTES) - 1973/74

1	Musqueam - Colombie-Britannique	4,061,859
2	Blood - Alberta	1,014,375
3	Samson - Alberta	760,345
4	Stoney - Alberta	642,800
5	Pied-Noir - Alberta	619,088
6	Enoch - Alberta	531,704
7	Ermineskin - Alberta	466,050
8	Greenville - Colombie-Britannique	448,478
9	Sarsi - Alberta	289,791
10	Upper Hay River	285,820

AFFAIRES INDIENNES ET ESQUIMAUTES
LES DIX BANDES AYANT GERE LES FONDS DE FIDUCIE LES
PLUS IMPORTANTS (VALEURS IMMOBILISEES ET RECETTES) - 1974/75

1	Enoch - Alberta	2,022,298
2	Samson - Alberta	1,297,223
3	Stoney - Alberta	1,253,300
4	Blood - Alberta	1,174,520
5	Ermineskin - Alberta	924,519
6	Musqueam - Colombie-Britannique	854,698
7	Pied-Noir - Alberta	847,234
8	Squamis - Colombie-Britannique	686,094
9	Sarsi - Alberta	598,660
10	Caughnawaga - Québec	268,481

Définir les responsabilités des bandes dans le domaine des finances.

Les ministères gouvernementaux versent des fonds à des particuliers, à des organismes et à des établissements pour diverses raisons. En ce qui a trait au Programme des affaires indiennes, les fonds sont versés aux conseils de bande en tant qu'autorités gouvernementales locales et pour qu'ils puissent exercer leurs fonctions ou dispenser des services qui, autrement, relèveraient du Ministère. Les règles de l'agence s'appliqueraient dans des situations où, des difficultés étant survenues dans la prestation d'un service, le Ministère doit, soit prendre des dispositions de rechange, soit reprendre la gestion en main. Il y a donc une situation unique au Ministère, étant donné que la plupart des versements faits par d'autres organismes gouvernementaux ne jouent pas un rôle aussi critique du point de vue du rendement. Il s'ensuit donc que le degré de responsabilité est plus accru en raison de son caractère permanent. De plus, un conseil de bande qui gère des fonds en vertu de l'article 69 de la Loi sur les Indiens, administre également les recettes de la bande et les fonds d'immobilisation. Pour ces raisons, une série de circulaires, précisant nettement les responsabilités de la bande, à la fois du point de vue financier et du point de vue financier et du point de vue du Programme, a été élaborée, pour assurer la délimitation exacte des responsabilités du Ministère en matière de gestion de fonds.

La liste suivante donne quelques précisions sur les circulaires en question:

Circulaires du ProgrammePrécisions

D-1

La circulaire précise les modalités et les conditions qui s'appliquent aux tâches des autorités gouvernementales locales (Conseils de bande). La procédure que doit adopter les conseils de bande, les responsabilités de ces derniers, ainsi que les exigences en matière de comptabilité sont expliquées dans le détail.

D-2

La circulaire décrit dans les grandes lignes les modalités et les conditions qui s'appliquent aux travaux des conseils de district.

D-3

La circulaire décrit dans les grandes lignes la politique à l'égard du financement de base des bandes. L'objectif visé par le financement de base et son but sont expliqués de façon détaillée, et les lignes de conduite relatives aux dépenses et les responsabilités des bandes en matière de tenue de registres et de vérification des comptes sont aussi précisées.

D-4

Ces lignes de conduite précisent les modalités et les conditions relatives au financement par le Ministère de programmes administrés par les bandes. Des catégories de programmes sont établies. Les sources de financement des programmes sont énumérées et les conditions régissant l'annulation ou le transfert de programmes sont expliquées.

Circulaires du ProgrammePrécisions

D-5

Ces lignes de conduite précisent les modalités et les conditions régissant le paiement par le Ministère des coûts administratifs du Programme. Les coûts administratifs du Programme sont définis et répartis selon des catégories, et leur méthode de calcul est expliquée de façon détaillée.

En général, les bandes sont chargées de tenir une comptabilité en partie double, afin de pouvoir rendre compte des fonds et exercer un contrôle efficace sur eux.

Des lignes de conduite semblables ont été établies pour d'autres aspects du Programme, y compris l'aide sociale et l'éducation.

5. Combien de fois, pendant les deux dernières années, le droit d'administrer des fonds a-t-il été retiré aux bandes indiennes? En préciser la raison.

Les précisions à ce sujet se trouvent à l'annexe suivante.

Le tableau ci-dessous montre le nombre de cas où il y a eu, pendant les deux dernières années, une annulation de programme ou l'instauration d'un système de coadministration de programme.

	<u>1974-75</u>	<u>1975-76</u>
Coadministration	30	32
Annulation de programme	8	29
Totaux	<u>38</u>	<u>61</u>
Total global	99	—

La décision du Ministère repose dans ces cas sur une évaluation de la situation au niveau de la bande. Plusieurs des facteurs suivants ou la totalité d'entre eux entreraient en ligne de compte:

Problèmes relatifs au personnel de la bande
renouvellement du personnel
formation du personnel
compétence du personnel

Administration financière
affectation non autorisée de fonds
infractions aux règlements
budgets dépassés

Administration d'ensemble de la bande
le Chef et le Conseil refusent de suivre l'avis du Ministère
Le Chef et le Conseil ne dirigent pas d'une manière appropriée les affaires de la bande

Mesure demandée par la bande
La bande reconnaît que, en raison de difficultés liées au personnel ou à cause d'autres problèmes, l'administration des programmes dépasse ses compétences. Elle demande que des mesures de coadministration du programme soient prises ou qu le Ministère mette une fin au(x) programme(s) en question.

APPENDICE « YYYV »

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL
SUR LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE
QUESTIONS POSÉES PAR LE COMITÉ PERMANENT
DES COMPTES PUBLICS ET RÉPONSES DU MINISTÈRE

PARAGRAPHE ET TITRE

8.5 - Irrégularités au chapitre
des dépenses de publicité

QUESTIONS DU COMITÉ

1. En ce qui a trait à l'article (b), pour quelle raison les factures pour certains services ont-elles été certifiées comme ayant été reçues et payées au cours d'un exercice comptable antérieur à la réception réelle des biens et services?

2. Est-ce une pratique courante du Ministère d'émettre des notes de crédit pour annuler des factures et d'émettre de nouvelles factures révisées au cours de l'année suivante? Dans la négative, pourquoi a-t-on procédé ainsi dans le cas mentionné à l'article (b)?

3. Pourquoi n'a-t-on pas fait concorder les quantités facturées et les quantités reçues?

RÉPONSES DU MINISTÈRE

Il y a eu erreur. Les devis des travaux ont été pris pour des factures.

Notre Ministère n'a pas l'habitude d'émettre des notes de crédit pour annuler des factures, pour ensuite émettre des factures révisées au cours de l'année suivante. Les factures et les notes de crédit n'ont pas été émises par notre Ministère, mais bien par l'agence de publicité. Les notes de crédit ont été émises à la suite d'erreurs survenues dans les paiements entraînés par la situation expliquée dans notre réponses à la question n° 1. Les paiements appropriés ont été effectués ultérieurement, une fois les travaux complétés.

Nous aurions dû faire concorder les quantités reçues avec les quantités facturées, conformément aux procédures ministérielles habituelles. Or cela n'a pas été fait.

ANNEXE A
AU 7375-3 TD 6016 (DASPC 2-7)
DATE LE 11 JUIN 1977

PARAGRAPHE ET TITREQUESTIONS DU COMITÉ

4. Nous demandons au Ministère de fournir une justification détaillée des factures soumises par Information Canada, représentant une dépense totale de \$34,000 pour des "Petits travaux divers".

RÉPONSES DU MINISTÈRE

Les dépenses totales de \$23,907 pour l'année 1973-1974 (Petits travaux divers) sont circonscrites dans l'appendice 1 du présent annexe. Sur ce montant, \$23,218 ont été consacrés à l'achat de 750,000 épingles des Forces canadiennes pour distribution au public, et \$694 à l'achat de panneaux d'exposition et d'une cabine de projection faisant partie d'un bureau de recrutement itinérant. Une étude de nos dossiers est actuellement en cours afin d'établir le détail du \$10,000 restant.

- 8.6 - Revenu porté incorrectement au crédit du budget de 1974-1975

5. Le ministère de la Défense nationale a-t-il sollicité l'aide et l'avis du Conseil du Trésor dans les deux cas particuliers mentionnés. Dans l'affirmative, quelles directives ont été émises?

Le ministère de la Défense nationale n'a pas consulté le Conseil du Trésor au sujet des deux cas particuliers mentionnés. Cette question a été confiée à notre bureau juridique et, il a été convenu que dans chaque cas, le revenu en question n'aurait pas dû être porté au crédit du budget du Ministère. L'auditeur général et le secrétaire du Conseil du Trésor ont été avisés que le Ministère de la Défense reconnaît son erreur et qu'à l'avenir, les sommes ainsi récupérées seront portées au crédit du Fonds du revenu consolidé.

PARAGRAPHE ET TITRE

7.2 - Frais irréguliers imputés
à un poste du budget

QUESTIONS DU COMITÉ

6. A-t-on obtenu l'autorisation d'établir
un compte d'avance de fonds de
roulement? Si oui, pourriez-vous en
saisir le Comité d'une copie?

RÉPONSES DU MINISTRE

Dans le document C.T. n° 741160
daté du 12 février 1976, le
Conseil du Trésor autorise le
ministère de la Défense
nationale à établir une avance
de fonds de roulement.
L'appendice 2 ci-joint est un
exemplaire de la lettre du
18 février 1976, par laquelle
le Conseil nous faisait part de
son approbation.

7. Pourquoi le Ministère n'était-il pas
au courant des emprunts irréguliers
qu'on imputait au poste n° 1 de son
budget, au lieu de recourir, à cette
fin, à une avance de fonds de roulement?

Le ministère de la Défense
nationale savait qu'il n'était
pas dans les règles d'imputer
les emprunts au poste n° 1 de
son budget, mais jusqu'à
récemment, il n'avait pas le
choix. Les emprunts destinés
au personnel civil affecté à
l'étranger étaient et sont
financés à l'aide d'une avance
de fonds de roulement (AFR),
laquelle est administrée par le
ministère des Affaires
extérieures, à l'intention
exclusive des civils. À cet
égard, le MDN et le Conseil du
Trésor ne disposaient d'aucune
AFR pour le personnel militaire.
Le MDN devait donc imputer les
emprunts à un poste de son
budget et le poste n° 1 semblait
le plus approprié. Les emprunts
faits par les militaires à
l'affectation et les mess et
cantines sont maintenant
financés à même l'A.R dont il
est fait mention dans notre
réponse à la question n° 6.

APPENDICE 1
A L'ANNEXE A
AU DOCUMENT 7375-3 TD 5017 (DASPC 2-7)
DATE LE 11 JUIN 1976

<u>Date de la facture</u>	<u>Nom du projet (9839-37635)</u>	<u>Montant</u>
07/04/73	Fabrication et livraison de panneaux d'exposition	181.27
14/05/73	Fabrication et livraison de pièces pour panneaux d'exposition	15.11
23/05/73	Remise à neuf de panneaux d'exposition	14.09
11/06/73	Remise à neuf et livraison de panneaux à Vancouver	263.12
10/08/73	Cadres pour photographies	27.11
12/09/73	Livraison de pièces pour panneaux d'exposition	17.69
05/10/73	Livraison de photographies	13.39
07/12/73	Gestion du projet	10.00
15/11/73	750,000 épingles des FC	23,182.28
16/01/74	Livraison des épingles des FC	30.80
06/02/74	Livraison d'un moteur (pièce d'exposition) à un entrepreneur	9.21
10/03/74	Réparation du moteur (pièce d'exposition)	<u>147.84</u>
	TOTAL	23,906.91

APPENDICE 2
A L'ANNEXE A
AU 7375-3 TD 6016 (DASPC 2-7)
DATE LE 11 JUIN 1976

C.T. 741160

le 18 février 1976

Monsieur C.R. Nixon
Sous-ministre de la Défense nationale
Ottawa (Ontario)
K1A OK2

Monsieur,

La proposition de votre Ministre, visant l'établissement du nouveau crédit L-20, Avance de fonds de roulement, a été étudiée et approuvée par le Conseil du Trésor le 12 février 1976. Ce crédit a été incorporé au Budget supplémentaire (B) et entre en vigueur le 1^{er} avril 1976.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le Secrétaire-adjoint
Bruce A. MacDonald

APPENDICE «ZZZZ»

AUDITOR GENERAL OF CANADA

AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

le 26 mai 1976

Adressé à: voir liste ci-jointe

Monsieur,

ETUDE DE LA GESTION ET DU CONTROLE FINANCIERS

Sous les auspices du Comité permanent des Comptes publics de la Chambre des communes, une réception et un buffet ont été offerts aujourd'hui dans l'immeuble central des édifices du Parlement en l'honneur des représentants de votre cabinet et des autres cabinets d'experts-comptables qui ont participé, en vertu du Programme de permutation des cadres, à l'étude de la gestion et du contrôle financiers en 1974, 1975 et 1976. Au cours de la matinée et de l'après-midi, des séances se sont tenues au Centre de conférences pour informer le groupe EGCS des progrès accomplis et de l'état actuel du programme.

En un sens, on peut donc dire que la présente journée constitue l'épilogue officiel du programme lancé en mars 1974, sous la direction de M. Robert B. Dale-Harris, F.C.A., en vue d'évaluer la qualité de la gestion et du contrôle financiers au sein du Gouvernement du Canada, de ses ministères et organismes, et des sociétés de la Couronne dont je suis chargé de vérifier les comptes.

Permettez-moi de vous exprimer ici, à vous, aux membres de votre cabinet et à vos représentants qui ont participé au programme, mes sincères remerciements pour avoir donné à mon Bureau un appui remarquable et soutenu grâce auquel cette importante et vaste étude a pu être entreprise et menée à bonnes fins. Bon nombre des cadres inscrits au Programme de permutation m'ont signalé qu'ils avaient trouvé l'expérience intéressante, exaltante et enrichissante sur le plan professionnel. Du point de vue de notre Bureau et des membres de notre personnel, l'occasion de travailler en compagnie de leurs collègues du secteur privé a été stimulante et professionnellement bénéfique. J'ai l'intention d'insérer, à titre officiel, dans mon Rapport de 1976 à la Chambre des communes le témoignage de ma sincère reconnaissance envers tous les cabinets et à leurs représentants qui ont pris part à l'étude. Sans leur collaboration et leur appui indéfectible, cette étude n'aurait pas été possible.

C'est une grande satisfaction pour nous que de constater que le gouvernement a accepté presque toutes nos recommandations clés qui, à la suite de l'étude, ont figuré dans mon Rapport annuel de 1975. Une nouvelle Direction de l'administration financière a été établie au Conseil du trésor, et elle se consacre déjà à la réalisation d'un vaste programme de mise en oeuvre. Jusqu'ici, le président et les membres du Comité des Comptes publics ont manifesté, au cours de leurs délibérations, un intérêt exceptionnellement vif à l'égard des conclusions et recommandations de notre étude. Ils ont demandé et obtenu de moi l'assurance que mon Bureau procédera à un suivi et qu'il surveillera jusqu'au bout la mise en pratique des recommandations et suggestions de l'Etude, tant dans l'ensemble des services de l'Etat qu'au niveau des ministères. En soi, ces diverses actions montrent de la façon la plus évidente jusqu'à quel point l'étude en question a été utile et féconde du point de vue du Parlement lui-même et du contrôle qu'il exerce sur le trésor public.

Même si nous en sommes aujourd'hui au terme proprement dit de l'effort massif que la profession comptable du Canada et notre Bureau ont déployé pendant deux ans et que l'on a appelé Etude de la gestion et du contrôle financiers, l'évaluation ininterrompue des contrôles financiers et comptables internes continue, il va sans dire, à faire partie intégrante de nos programmes et activités de vérification permanents. De nombreux travaux restent à faire, un certain nombre d'examens spéciaux, et de multiples occasions s'offrent encore aux représentants des cabinets d'experts-comptables de participer activement à ces études dans le cadre du Programme de permutation.

Présentement, notre Direction des vérifications spéciales et enquêtes, établie en janvier 1974, procède dans l'ensemble de l'Administration fédérale à divers examens portant entre autres sur les subventions et contributions, le traitement de la paie, les indices statistiques sur lesquels les paiements fédéraux se font, la gestion des encaisses et les dépenses de voyage et de déménagement. Nous entreprendrons d'autres examens analogues à mesure que nous disposerons du personnel requis. La participation de professionnels qualifiés au Programme de permutation des cadres assurerait à ce programme un appui dont il a grand besoin.

Un autre programme intéressant et important vient de débiter par la création de notre Direction des services de vérification informatisée, sous la gouverne de M. Ruben J. Rosen, C.A., qui, conformément à une entente de permutation, dirigera ce nouveau rouage pendant une période de dix-huit mois durant lesquels il sera détaché de son cabinet Fuller Jenks Associates. Ancien associé de la Touche Ross & Co., M. Rosen est bien connu dans la profession pour avoir présidé le groupe de l'ICCA qui était chargé d'étudier la question des directives sur le contrôle et la vérification par ordinateur et qui a produit, au nom de l'Institut, les brochures fort applaudies "Directives sur le contrôle informatisé" en 1970 et "Directives sur la vérification informatisée" en 1975. A l'heure actuelle, M. Rosen s'occupe de réunir une équipe qui effectuera un examen en profondeur des contrôles de vérification par ordinateur dans tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada et dans un certain nombre de sociétés de la Couronne. Nous recherchons activement des candidats pour participer à cette importante et vaste étude sous le régime de la Permutation des cadres.

Les demandes de renseignements au sujet de la participation possible, en vertu de la Permutation des cadres, à l'un ou l'autre des programmes permanents indiqués plus haut ou à l'une ou l'autre des activités de notre Bureau, peuvent être utilement adressées par téléphone ou par lettre d'abord à M. W. Wallace Muir, Auditeur général adjoint, ou à M. Michael H. Rayner, C.A., directeur de l'exécutif. Les directeurs généraux mentionnés ci-dessous s'associeront à MM. Muir et Rayner pour ce qui est de conclure les ententes appropriées avec les cabinets d'experts-comptables et d'affecter les candidats aux divers programmes:

Raymond Dubois, C.A. (Vérifications spéciales et enquêtes)

D. Larry Meyers, C.A. ing. p. (Etude de la gestion et du
contrôle financiers)

Ruben J. Rosen, C.A. (Services de vérification informatisée).

* * * * *

Pour terminer, qu'il me soit permis de vous remercier à nouveau, vous, votre cabinet et vos représentants qui, au cours de la période qu'ils ont passée dans nos services en vertu d'une entente de permutation, nous ont apporté une aide si précieuse en appuyant de façon admirable les efforts que nous déployons pour servir le Parlement d'une manière utile et efficace.

Veuillez agréer, je vous prie, l'assurance de ma haute considération.

L'Auditeur général du Canada,
J. J. Macdonell

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL



BUREAU DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL

CHEFS DES CABINETS D'EXPERTS-COMPTABLES QUI, EN VERTU DU
PROGRAMME DE PERMUTATION DES CADRES ONT PARTICIPE A
L'ETUDE DE LA GESTION ET DU CONTROLE FINANCIERS

Mr. S. Elliott, F.C.A.,
Arthur, Andersen & Co.,
Box 29, Bank Tower,
Toronto-Dominion Centre,
Toronto, Ontario.
M5K 1B9

Mr. D. L. Gordon, F.C.A.,
Clarkson, Gordon & Co.,
Box 251,
Toronto-Dominion Centre,
Toronto, Ontario.
M5K 1J7

Mr. W. Chippindale, C.A.,
Coopers & Lybrand,
630 Dorchester Blvd. W.,
Montreal, Quebec.
H3B 1W6

Mr. J. G. Duncan, F.C.A.,
Deloitte, Haskins & Sells,
Box 283,
Toronto-Dominion Centre,
Toronto, Ontario.
M5K 1K4

Mr. Wm. R. Fairgrieve, C.A.,
Ernst & Ernst,
Box 87,
Commerce Court Postal Stn.,
Toronto, Ontario.
M5L 1C6

Mr. H. A. Nisker, C.A.,
Javenthol & Horwath,
Suite 700,
120 Adelaide Street West,
Toronto, Ontario.
M5H 1T6

Mr. Alwyn D. Lloyd, C.A.,
Partner and Chairman
of the Executive Committee,
MacGillivray & Co.,
1155 Dorchester Blvd. W.,
Montreal, Quebec.
H3B 3T9

M. Emile Maheu, C.A.,
Maheu, Noiseux & Associés,
2 Complexe Desjardins,
C.P. 122,
Montreal, Quebec.
H5B 1C9

Mr. G. H. Cowperthwaite, F.C.A.,
Peat, Marwick, Mitchell & Co.,
P.O. Box 31,
Commerce Court Postal Station,
Commerce Court West,
Toronto, Ontario.

Mr. D. C. Higginbotham, F.C.A.,
Price Waterhouse & Co.,
Box 51,
Toronto-Dominion Centre,
Toronto, Ontario.
M5K 1G1

M. J. Raymond, C.A.,
Raymond, Chabot, Martin, Paré
& Associés,
820 Tour de la Bourse,
Place Victoria,
Montreal 115, Quebec.

M. Gérard Préfontaine, C.A.,
Séguin, Préfontaine, Patenaude
& Cie,
233, rue Gilmour,
Ottawa, Ontario.

M. Jean Lacroix, C.A.,
Samson, Bélair, Côté, Lacroix
& Associés,
Ste. 3100 - C.P. 325,
Tour de la Bourse,
Montreal, Quebec.

Mr. Lionel P. Kent, C.A.,
Thorne, Riddell & Co.,
P.O. Box 252,
Toronto-Dominion Centre,
Toronto, Ontario.
M5K 1J9

Mr. A. J. Dilworth, C.A.,
Touche, Ross & Co.,
Sun Life Building,
200 University Avenue,
Toronto, Ontario.
M5H 3C9

Mr. R. G. Harris, F.C.A.,
Winspear, Higgins, Stevenson
& Co.,
36 Toronto Street,
Toronto, Ontario.
M5C 2C7

Mr. H. E. Siblin, C.A.,
Messrs. Zittler, Siblin, Stein
Levine & Co.,
4115 Sherbrooke St. W.,
Westmount,
Montreal 215, Quebec.

Mr. J. C. Patterson, C.A.,
Gardner, McDonald & Co.,
P. O. Box 49154,
Three Bentall Centre,
595 Burrard Street,
Vancouver, B.C. V7X 1K4

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. Rhéal Chatelain, Deputy Auditor General;
Mr. J. E. Kirchner, Director General, Audit Operations.

From the Department of National Defence:

Mr. T. C. Greig, Assistant Deputy Minister (Finance);
Colonel H. H. Richardson, Director of Pay Services;
Major J. C. Y. Marcoux, Staff Officer, Management and Advertising Section, Recruiting and Selection Directorate;
Lieutenant Colonel J. B. Liberty, Director of Food Services;
Colonel W. R. Thompson, Director, Dental Treatment Services.

From the Treasury Board Secretariat:

Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. Rhéal Chatelain, sous-auditeur général;
M. J. E. Kirchner, directeur général, travaux de vérification.

Du ministère de la Défense nationale:

M. T. C. Greig, sous-ministre adjoint (Finances);
Colonel H. H. Richardson, directeur, Services de la solde;
Major J. C. Y. Marcoux, officier d'état-major, division de la direction et de la publicité, directeur de recrutement et sélection;
Lieutenant-Colonel J. B. Liberty, directeur, Services d'alimentation;
Colonel W. R. Thompson, directeur, Service dentaire (soins).

Du Secrétariat du Conseil du Trésor:

M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 69

Thursday, June 17, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 69

Le jeudi 17 juin 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session

Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la

trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Halliday
Huntington
Lachance
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Schumacher
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 17, 1976
(83)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:04 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Crouse, Darling, Huntington and Martin.

Witnesses: From the Auditor General's Office: Mr. Rhéal Châtelain, Deputy Auditor General; Mr. Edward J. Case, Arthur Andersen & Co., Toronto Office, Member of Executive Interchange; Mr. Joe E. Kirchner, Director General, Audit Operations. *From the Department of National Defence:* Mr. T. C. Greig, Assistant Deputy Minister (Finance); Colonel H. H. Richardson, Director of Pay Services. *From the Treasury Board Secretariat:* Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Chairman called the following items from the Auditor General's Report 1975:

Paragraph 8.7—Failure to adhere to the Accountable Advances Regulations.

From the Supplement to the Auditor General's Report: Financial Management and Control Study Report (Pages 221-227).

The witnesses made statements and were questioned thereon.

In accordance with a motion passed at a meeting on October 9, 1974, the following documents are printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

From the DEPARTMENT OF PUBLIC WORKS—Reply to questions raised by Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*) at the Committee's meeting on May 18, 1976 (*see Issue No. 60*). (*See Appendix "AAAAA"*).

From the DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE: Financial Management and Control Study Précis Response Worksheet dated June 11, 1976. (*See Appendix "BBBBB"*).

Questioning was resumed.

At 12:31 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 17 JUIN 1976
(83)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 h 04 sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse (président).

Membres du Comité présents: MM. Crouse, Darling, Huntington et Martin.

Témoins: Du bureau de l'Auditeur général: M. Rhéal Châtelain, sous-auditeur général; M. Edward J. Case, Arthur Andersen & Co., bureau de Toronto, membre du Programme de permutation des cadres; M. Joe E. Kirchner, directeur général, travaux de vérification. *Du ministère de la Défense nationale:* M. T. C. Greig, sous-ministre adjoint (Finances); Colonel H. H. Richardson, directeur, services de la solde. *Du Secrétariat du Conseil du trésor:* M. S. Mensforth, sous-secrétaire, Division de l'administration financière.

Le Comité poursuit l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les comptes publics pour l'année financière se terminant le 31 mars 1975 et le Rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le président met en délibération les postes suivants du Rapport de 1975 de l'Auditeur général:

Paragraphe 8.7—Manque de conformité aux Règlement sur les avances comptables.

Du supplément au rapport de l'Auditeur général: Étude de la gestion et du contrôle financiers (pages 221 à 227).

Les témoins font des déclarations et sont interrogés par la suite.

Conformément à une motion adoptée à la séance du 9 octobre 1974, les documents suivants sont joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Du MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS—Réponse aux questions posées par M. Clarke (*Vancouver Quadra*) à la séance du Comité tenue le 18 mai 1976 (*Voir fascicule n° 60*). (*Voir Appendice «AAAAA»*).

Du MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE: Feuille de travail—Réaction au précis de l'étude sur la gestion et la vérification financières en date du 11 juin 1976. (*Voir Appendice «BBBBB»*).

L'interrogation se poursuit.

A 12 h 31, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

Thursday, June 17, 1976

[Text]

• 1104

The Chairman: Gentlemen, we will come to order. Our quorum is 11. However, we have been authorized to hold meetings and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, so long as there be at least four members present and that both Government and Opposition are present. We now qualify.

We will continue our hearing today with the Department of National Defence, and the items we have before us are Paragraph 8.7, Failure to adhere to the Accountable Advances Regulations, Financial Management and Control Study Report (Pages 221-227) of the Supplement to the Auditor General's Report.

I will ask the Deputy Auditor General, Mr. Chatelain, and the Assistant Deputy Minister (Finance), Mr. Greig, to introduce their associates.

Mr. Rhéal Chatelain (Deputy Auditor General): Mr. Chairman, representing the Auditor General's Office with me this morning are Mr. Joe E. Kirchner, Director General of Audit Operations; Mr. Don H. McKenna, Audit Manager, and Mr. Edward J. Case, a partner of Arthur Andersen & Company from their Toronto office, who is on loan to the Auditor General's Office under Executive Interchange and who performed the financial management control study on the Department of National Defence.

The Chairman: Mr. Greig.

• 1105

Mr. T. C. Greig (Assistant Deputy Minister (Finance), Department of National Defence): Mr. Chairman, I have with me this morning, General Ringma, who is the Director General, Financial Administration, for the Department of National Defence, and Colonel Richardson who is the Director of Pay Services.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig.

I will now call Paragraph 8.7, "Failure to adhere to the Accountable Advances Regulations". First, we will have a statement from the Deputy Auditor General, followed by one from the Assistant Deputy Minister, before we commence our questioning.

Mr. Chatelain.

Mr. Chatelain: Thank you, Mr. Chairman.

In this paragraph, we highlight instances where the department has failed to comply with the requirements of the Accountable Advances Regulations. Specifically, travel advances in excess of \$500 have been made from public funds imprest accounts and lengthy delays in settling claims were noted on several occasions during examinations carried out at Canadian Forces bases.

We have been advised by the Department that this matter has been discussed with the Treasury Board and that resolution of the problem is now expected by December 31, 1976.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

Le jeudi 17 juin 1976

[Interpretation]

Le président: Messieurs, à l'ordre s'il vous plaît. Notre quorum est de 11, mais nous sommes autorisés à siéger et à faire imprimer le compte rendu lorsque nous n'avons pas quorum, à condition qu'au moins quatre membres soient présents et que le gouvernement et l'opposition soient représentés, ce qui est le cas.

Nous allons continuer aujourd'hui avec notre témoin, le ministère de la Défense nationale et les articles à l'étude sont le paragraphe 8.6, Manque de conformité aux Règlements sur les avances comptables et le rapport de l'Étude de la gestion et du contrôle financier (Page 241 à 248) du Supplément au rapport annuel de l'Auditeur général.

Je vais demander au Sous-auditeur général, M. Chatelain, et au sous-ministre adjoint des finances, M. Greig, de présenter leurs adjoints.

M. Rhéal Chatelain (Sous-auditeur général): Monsieur le président, ceux qui m'accompagnent ce matin et qui font partie du bureau de l'Auditeur général sont MM. Joe E. Kirchner, directeur général des travaux de vérification, Don H. McKenna, gestionnaire de la vérification et Edward J. Case, associé au bureau de Toronto de Arthur Andersen and Company, qui est prêté au bureau de l'Auditeur général dans le cadre du programme d'échanges d'administrateurs et qui a fait l'étude du contrôle de la gestion financière du ministère de la Défense nationale.

Le président: Monsieur Greig.

M. T. C. Greig (Sous-ministre adjoint (Finances), ministère de la Défense nationale): Monsieur le président, je suis accompagné ce matin du général Ringma, directeur général de l'administration financière du ministère de la Défense nationale et du colonel Richardson, directeur des Services de la solde.

Le président: Je vous remercie monsieur Greig.

Je mets en délibération le paragraphe 8.7 «Manque de conformité aux Règlements sur les avances comptables». Nous aurons tout d'abord une déclaration du sous-auditeur général suivi de celle du sous-ministre adjoint. Nous passons ensuite aux questions.

Monsieur Chatelain.

M. Chatelain: Je vous remercie, monsieur le président.

Dans ce paragraphe, nous soulignons certains cas où le ministère ne s'est pas conformé aux exigences des règlements concernant les avances comptables. Il s'agit plus précisément d'avances de fonds de voyage dépassant les \$500, tirés sur les comptes de caisse à montant fixe (fonds publics) et des délais interminables dans le règlement des réclamations que nous avons relevés à plusieurs reprises pendant l'examen que nous avons effectué auprès des bases des forces armées canadiennes.

Le ministère nous a dit qu'il était en train d'en discuter avec le Conseil du Trésor et que ce problème serait résolu d'ici le 31 décembre 1976.

[Texte]

Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Chatelain.

Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, the department agreed with the Auditor General's observations in this paragraph.

Under Section 31.(1) of the Financial Administration Act the Treasury Board may make regulations respecting accountable advances. When the Treasury Board issued the Accountable Advances Regulations in December 1972, the department pointed out that because of operational requirements and dispersed geographical locations, disbursement for other than fuel purposes could not be restricted to the \$500 ceiling that was stipulated in the regulations.

These matters were discussed with the Treasury Board over an extended period of time and, in May 1975, they agreed that the department should seek an easement in a formal way from this \$500 disbursement ceiling. In the meantime we were authorized to continue making disbursements from the public funds imprest and advance accounts as in the past until the matter was more formally disposed of.

As to the accounting for trip advances, I agree with the Auditor General and thank him for bringing this matter to our attention. The regulations on accountable advances do require that the advance be accounted for within 15 days of the journey ending and this, in fact, is in our departmental regulations also.

In a few cases, however, when the final claim was submitted, the refund did not accompany the claim. Recognizing that it was not consistent with the Accountable Advances Regulations, we have amended our order to require that the unexpended balance be refunded when a claim is submitted, and that within 15 days.

The Auditor General's observation respecting the group tour is substantially correct. Although the tour was completed in June, the claim was not submitted until October, and our investigations disclose that the claimant had difficulty in obtaining documentation to support of the expenditures and that the claim had been returned to him for substantiation. In the view of the department this is an isolated case and should not recur.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig.

Now, gentlemen, we will open the meeting to questions, and I have Mr. Firth and Mr. Darling, followed by Mr. Martin.

Mr. Darling.

Mr. Darling: Thank you, Mr. Chairman. Again, this points up the old statement: "Do as I say and not as I do".

I think of the many government departments—and one in particular, the Income Tax Department—where, if you are in arrears, I will tell you, you are hauled on the carpet and you pay in—and you pay interest.

[Interprétation]

Je vous remercie.

Le président: Merci monsieur Chatelain.

Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, le ministère est d'accord avec les observations de l'Auditeur général dans ce paragraphe.

En vertu de l'article 31.(1) de la Loi sur l'administration financière, le Conseil du Trésor peut faire des règlements concernant les avances comptables. Lorsque le Conseil du Trésor a publié les règlements concernant les avances comptables en décembre 1972, le ministère avait souligné à ce moment-là qu'à cause de ses exigences opérationnelles et de ses bases dispersées, les déboursés autres que ceux concernant l'essence ne pouvaient être limités à \$500, tel que stipulé dans les règlements.

Ces questions ont été discutées avec le Conseil du Trésor pendant un certain temps et, en mai 1975, les représentants du Conseil ont convenu que le ministère devait demander une exemption du règlement limitant les dépenses à \$500. Dans l'intervalle, nous avons reçu l'autorisation de continuer à faire des paiements tirés sur les comptes des caisses à montant fixe et des avances de fonds, comme par le passé, jusqu'à ce que cette question soit officiellement réglée.

Pour ce qui est de la comptabilité des avances de fonds de voyage, je suis d'accord avec l'Auditeur général et je le remercie d'avoir porté cette question à notre attention. Les règlements concernant les avances comptables exigent que les avances soient réglées au plus tard quinze jours après la fin du voyage; nos règlements comportent la même exigence.

Dans quelques cas, toutefois, lorsque la réclamation finale a été présentée, le remboursement n'accompagnait pas la réclamation. Voyant que cela ne concordait pas avec les règlements sur les avances comptables, nous avons modifié notre ordonnance pour que le solde non dépensé soit remboursé lorsqu'une réclamation est présentée dans les quinze jours qui suivent le voyage.

Les observations de l'Auditeur général concernant le voyage de groupe sont en grande partie exactes. Bien que le voyage se soit terminé en juin, la réclamation n'a pas été présentée avant le mois d'octobre et nos enquêtes ont révélé que le réclamant avait eu de la difficulté à obtenir les documents à l'appui de certaines dépenses et que la réclamation lui avait été retournée pour justification. De l'avis du ministère, il s'agit d'un cas isolé qui ne devrait pas se reproduire.

Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Greig.

Nous pouvons passer aux questions maintenant, messieurs; j'ai sur ma liste les noms de M. Firth, Darling et Martin.

Monsieur Darling.

M. Darling: Merci, monsieur le président. Cela me fait penser au vieil adage: «Faites ce que je dis et non pas ce que je fais».

Dans bien des ministères du gouvernement, et dans un en particulier, celui de l'Impôt sur le revenu, si vous êtes en retard, vous êtes pénalisé et on vous fait payer des intérêts.

[Text]

I see here that we have a statement that, as of March 31, total advances were \$500,000, at one particular time—and to me, this just seems astronomical. At today's interest rates, you can figure what that would be bringing in, even to the wealthy federal treasurer, the Receiver General. I am just wondering how many employees this total of \$500,000 would involve.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I will ask Colonel Richardson to comment on that.

The Chairman: Yes. Colonel Richardson.

Col Richardson: First, I think we must point out that the \$500,000 that was outstanding at March 31, 1975 did not necessarily represent that all of those advances were over the 15-day limit. At any point in time, we have people travelling on government business.

At the end of the current fiscal year, I think it was roughly \$60 million that had been expended during the past fiscal year on travel. A rough breakdown of that would be that about \$20 million of that was for temporary duty travel: that is the travel that takes place when an individual has to go from his normal place of duty or residence to attend a course, go on training, or carry out some form of operational duty. In order to provide him with the wherewithal to make the trip if he is not travelling by service means some form of advance has to be given to him; it is not fair to expect him to finance travel on government business out of his own pocket. Therefore no interest is charged on any advances. However, as you say, it is money that should be recovered as quickly as possible. The 15-day limitation is backed up by a sanction that if an individual has not settled his claim within 15 days the total advance given to him initially is recovered from his pay account immediately, and this is a pretty good deterrent. I think the \$500,000 should be viewed against the context of \$60 million total expenditures.

• 1110

Mr. Darling: In certain cases the \$500, to take a round figure, advanced to a certain employee or a certain rank might not even be sufficient in certain cases. In other words, he might go over it, and legitimately so. You would think he would have his bills back in a hurry. You understand—if there were more due to him.

Col Richardson: Mr. Chairman, this is a very good point and it is an item of immediate concern to ourselves. The limitation under the accountable advance regulations now limits us; an advance over \$500 has to be requisitioned from Supply and Services Canada and cannot be made out of our own accounts. This sometimes causes problems for people because of the natural delay from the time a cheque is requisitioned until it is mailed to the nearest Supply and Services servicing office, which for a place like CFB Cold Lake, for example, is Edmonton. Allowing for the mail time, for the requisition to get there, the three or four days for Supply and Services to process the cheque, the cheque gets back and the individual is handed the cheque. Then he has to hope that he gets it before the bank closes, and he has to go to the bank and cash the cheque. All of this means there has to be about an eight- or ten-day lead time minimum before people can get their travel advances.

[Interpretation]

Je vois ici qu'au 31 mars, le total des avances s'élevait à plus de \$500,000; à mon sens, c'est un chiffre astronomique. Aux taux d'intérêt courants, vous pouvez imaginer ce que cette somme peut rapporter, même au riche trésorier fédéral, le Receveur général du Canada. Je me demande combien d'employés sont impliqués dans cette somme totale de \$500,000.

M. Greig: Monsieur le président, je vais demander au colonel Richardson de répondre.

Le président: Oui. Colonel Richardson.

Col Richardson: Je dois souligner tout d'abord que cette somme de \$500,000 qui était en souffrance au 31 mars 1976 ne représentait pas nécessairement toutes les avances qui avaient dépassé la limite de quinze jours. A tout moment, nous avons des gens qui voyagent pour le compte du gouvernement.

A la fin de l'année financière en cours, je pense que quelque \$60 millions avaient été dépensés en comptes des voyages. Une ventilation approximative indique qu'une somme de \$20 millions a été imputée aux voyages pour des fonctions temporaires: c'est-à-dire des voyages qu'un particulier doit effectuer pour se rendre de son lieu normal de résidence à un cours, pour recevoir une formation, ou pour accomplir toutes autres sortes d'activités pour le compte du ministère. Afin de lui fournir tout ce dont il a besoin pour voyager, s'il ne voyage pas par des véhicules du service, il reçoit une avance. Il ne serait pas juste de s'attendre à ce qu'il finance les déplacements que lui impose le gouvernement. Par conséquent, il n'y a pas d'intérêt d'imposé sur ces avances. Toutefois, comme vous l'avez dit, cet argent doit être recouvré aussi rapidement que possible. Il y a une sanction qui appuie cette limite de 15 jours, si un particulier n'a pas réglé sa réclamation dans les 15 jours, l'avance totale qui lui a été accordée au départ est recouvrée immédiatement à même son salaire. C'est une façon d'empêcher les retards. Je pense que la somme de \$500,000 doit être vue dans le contexte des dépenses totales de 60 millions de dollars.

M. Darling: Dans certains cas, les \$500, pour prendre un chiffre rond, sont avancés à un employé ou à des soldats, mais bien des fois, ce n'est pas suffisant. Autrement dit, il doit dépenser plus, légitimement. On pourrait croire qu'il présenterait ses factures rapidement, vu qu'on lui doit de l'argent.

Col Richardson: Monsieur le président, c'est un très bonne question qui nous préoccupe également. La restriction contenue dans les règlements des avances comptables nous limite, car une avance de plus de \$500 doit être accordée par le ministère des Approvisionnements et Services du Canada et ne peut être tirée de nos propres comptes. Cela pose des problèmes pour nos gens, à cause du retard naturel qui survient lorsqu'un cheque est demandé, à partir du moment où il est mis à la poste au bureau le plus rapproché des Approvisionnements et Services qui est Edmonton, par exemple, pour la base de Cold Lake. Il faut compter un certain temps pour que la demande se rende au bureau d'Edmonton, trois ou quatre jours pour que le ministère des Approvisionnements et Services fasse le nécessaire, puis le cheque est ensuite mis à la poste et transmis à son destinataire et encore heureux si ce dernier peut le toucher avant que les banques ferment et tout cela signifie qu'il s'écoule de 8 à 10 jours au minimum avant qu'une personne puisse toucher ces avances pour voyage.

[Texte]

So there are problems that we are ironing out now with Treasury Board under the accountable advance regulations, which is the easement aspect referred to by Mr. Greig. We cannot expect people to finance their government travel out of their own pockets; therefore we have to give them whatever advance is required to actually make the trip. But we do, as I said earlier, get the money back within 15 days. There are always exceptions but that is our target. Our recent CFAO plus a number of general messages has made this point very clear. Our auditors are specifically checking for this when they visit bases and units. When they perform their audits command staffs are doing exactly the same thing; it is now on their audit checklist.

Mr. Darling: In most cases then, Colonel Richardson, adequate funds would be provided and in most cases there would be money due back to the department, which they probably would not be in too big a hurry to send back.

Col Richardson: Our regulations require that the advance given initially must not exceed the estimated value of that particular claim. In the case of released personnel—because of course we have about 7,000 or 8,000 people a year out of the 78,000 being released—we limit that to an absolute maximum of 90 per cent of the estimated value of their travel entitlements on release. Otherwise, we would get ourselves into the very expensive operation of having to go out and try to track people down after they have retired to recover any of the unexpended balance remaining.

Mr. Darling: Who authorizes these amounts over \$500—the special authorization?

Col Richardson: The authorization is in the fact that we have agreement from Treasury Board, pending a formal submission putting our arguments forward about that \$500 limit, exempting us from that \$500 limit now.

Mr. Darling: So there is no special authorization now over the \$500, as was required before.

Col Richardson: No. The authorization must be in accordance with our administrative orders, which limits that at no time can an advance be made in excess of the estimated cost of the trip.

• 1115

Mr. Darling: Except that now there is no ceiling of \$500; if it is estimated that it is going to be \$900, or \$1,000 that amount is ...

Col Richardson: That is correct, sir.

Mr. Darling: Without the special okay.

The Chairman: Mr. Greig

Mr. Greig: Mr. Chairman, if I might add one comment. When the formal agreement is reached—the intention is to have it approximately at the end of September this year—there will be a limit or limits, depending on types, of expenditure established for the department with the Treasury Board. It will not be \$500, so in the interim period there is no limit. Clearly, the department is not abusing that position; when the final agreement is reached there will be limits, but they will be higher figures.

[Interprétation]

Il y a donc des problèmes à résoudre avec le Conseil du Trésor concernant les règlements des comptes d'avance, cette dispense dont parlait M. Greig. Nous ne pouvons nous attendre que des gens financent leur déplacement pour le compte du gouvernement. Par conséquent, il nous faut leur fournir ce dont ils ont besoin pour voyager. Mais comme je l'ai dit plus tôt, l'argent nous est retourné dans les 15 jours. Il y a toujours des exceptions, et c'est à régler cela que nous travaillons. Nos dernières ordonnances administratives des forces canadiennes et un certain nombre de messages d'ordre général nous en ont convaincus. Nos auditeurs s'appliquent à vérifier cette situation lorsqu'ils visitent nos bases et nos unités. Lorsque le personnel des commandements font leur vérifications, c'est la même chose, cela fait partie maintenant de leur liste de vérification.

Mr. Darling: Dans la plupart des cas, Colonel Richardson, des fonds adéquats seraient alloués et dans la plupart des cas également, des sommes d'argent seraient dues au ministère, que les employés ne seraient pas trop pressés de retourner.

Col Richardson: Nos règlements exigent que l'avance accordée ne dépasse la valeur prévue de la réclamation. Dans le cas de personnes «libérées», (car, sur un effectif total de 78,000 personnes, il y en a toujours 7000 ou 8000 «libérées» chaque année), nous limitons ces avances à un maximum de 90 p. 100 de la valeur prévue des sommes auxquelles ils ont droit pour les voyages. Autrement, nous aurions de la difficulté à essayer de repérer des personnes qui ont pris leur retraite et de recouvrer les soldes non-dépensées.

Mr. Darling: Qui autorise ces montants de plus de \$500; est-ce qu'il faut une autorisation spéciale?

Col Richardson: Nous avons un accord avec le Conseil du Trésor, en attendant de présenter une demande officielle, concernant cette limite de \$500, et nous sommes pour l'instant exemptés de cette restriction.

Mr. Darling: Par conséquent, il n'y a pas d'autorisation spéciale pour des sommes dépassant \$500 comme c'était le cas auparavant.

Col Richardson: Non. L'autorisation doit se conformer à nos ordonnances administratives qui stipulent qu'en aucun temps une avance ne peut être faite qui pourrait dépasser le coût estimatif du voyage.

Mr. Darling: Sauf que maintenant il n'y a pas de plafond de \$500. S'il est prévu que l'avance doit être de \$900 ou \$1,000, ce montant est ...

Col Richardson: C'est exact monsieur.

Mr. Darling: Sans autorisation spéciale.

Le président: Monsieur Greig.

Mr. Greig: Monsieur le président, permettez-moi une remarque. S'il y a une entente officielle, probablement vers la fin de septembre, il y aura une limite, ou des limites, selon le genre de dépenses, fixée(s) par le ministère avec le Conseil du Trésor. Ce ne sera pas \$500; par conséquent, dans l'intervalle, il n'y a pas de limite. Il est évident que le ministère n'abuse pas de la situation. Lorsque l'accord final sera conclu, il y aura des limites, mais elles seront plus élevées.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Greig.

Mr. Darling: Was the department's internal audit group aware of the condition of these travel advances? If so, did they advise senior management on the problem and propose corrective action?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I cannot speak to the particular \$80,000 group-tour advance referred to there, but this is certainly something the internal audit group looks at when they are conducting their audits, and individual cases that come to their attention are brought to the attention of senior management.

Mr. Darling: In these group tours you are talking about, which could entail a considerable amount of money, is every care taken? For instance, when a cheque is issued for a sizeable amount, is it properly accounted for? There was one case there, one advance of \$80,000 in May, 1974, for a group tour. That was a pretty sizeable amount. I see that the tour was completed in June, but final settlement of the advance was not made until October.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I did comment on that briefly in my earlier statement, and I think it shows the care the department takes in processing these items. We were not satisfied with the substantiation for some of the claimed expenditures, and this is why it took so long to settle it. It did not mean that the amount of the refund finally made was larger or smaller, but we were absolutely sure that the total expenditure claimed was right before we approved the payment.

Mr. Darling: But even with this amount of money, Treasury Board approval was not sought or needed for that amount?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: That is correct, Mr. Chairman.

The Chairman: Could we have what is sought or needed on that question? Then I will have to pass to Mr. Martin.

Mr. Darling: First, Treasury Board, for even that amount was not needed. Is that correct?

Mr. Greig: Mr. Chairman, there was an understanding that the limits would not apply to the department, and that there was a need to negotiate different limits depending on the type of expenditure. That process is under way now.

The Chairman: I am not sure I follow you when you say "an understanding". Could you elaborate on that, Mr. Greig? Or Mr. Mensforth?

Mr. S. Mensforth (Deputy Secretary, Financial Administration Branch Treasury Board Secretariat): Mr. Chairman, we have been discussing this problem with the Department of National Defence, as Mr. Greig has said, for a considerable time now. When we have been into it in depth, we are convinced that the accountable advance regulations, as they are written to apply to the government at large, do not accommodate the specific needs of the Department of National Defence. Therefore, we are prepared to entertain a request for an exemption for these limits. The department has undertaken to review all of its accountable advance procedures, and is now at the point

[Interpretation]

Le président: Je vous remercie monsieur Greig.

M. Darling: Est-ce que le groupe qui s'occupe de vérification interne au ministère connaît cette situation des avances comptables pour les voyages? Si oui, a-t-il averti les administrateurs principaux du problème qui se pose et des mesures correctives à prendre?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, je ne puis pas parler des avances pour le voyage du groupe de \$80,000 dont il est question ici, mais il est évident que le groupe qui s'occupe de vérification interne examine ce genre de situation, lorsqu'il fait les vérifications et, si des cas particuliers le frappent, il les porte à l'attention de la direction.

M. Darling: Dans ce genre de voyages de groupe dont vous parlez, qui peuvent entraîner des dépenses considérables, est-ce qu'on prend toutes les précautions voulues? Ainsi, par exemple, lorsqu'un chèque est émis pour une somme d'argent considérable, est-ce qu'on rend compte de la somme d'argent convenablement? Nous avons ici un cas, une avance de \$80,000 en mai 1974 pour un voyage de groupe. C'est une somme d'argent assez importante. Je vois que ce voyage s'est terminé en juin et que le règlement final de l'avance ne s'est pas fait avant octobre.

M. Greig: Monsieur le président, j'en ai parlé brièvement au début de la séance, et j'ai mentionné le soin que le ministère prend à examiner ces dépenses. Nous n'étions pas satisfaits de la justification de certaines sommes réclamées, et c'est pourquoi il a fallu tant de temps pour régler la réclamation. Cela ne signifie pas que la somme du remboursement ait été finalement plus élevée ou moins élevée, mais nous étions absolument certains que les dépenses totales réclamées étaient exactes avant d'approuver le paiement.

M. Darling: Mais même pour une somme de cette importance, on n'a pas cherché, on n'avait pas besoin de l'approbation du Conseil du Trésor?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: C'est exact, monsieur le président.

Le président: Quand cette autorisation est-elle demandée ou nécessaire? Je donnerai ensuite la parole à M. Martin.

M. Darling: Tout d'abord, le Conseil du Trésor n'avait pas à l'autoriser, même pour une somme de cette importance, n'est-ce pas?

M. Greig: Monsieur le président, il y avait eu une entente que les limites ne s'appliquaient pas au ministère, mais qu'il fallait négocier différentes limites selon le genre de dépenses. Cette négociation est en cours.

Le président: Je ne suis pas certain de vous comprendre lorsque vous parlez d'une «entente». Pourriez-vous préciser, monsieur Greig? Ou monsieur Mensforth?

M. S. Mensforth (sous-secrétaire, direction de l'administration financière, Secrétariat du Conseil du Trésor): Monsieur le président, nous discutons de ce problème avec le ministère de la Défense nationale, comme l'a dit M. Greig, depuis assez longtemps. Nous l'avons étudié en profondeur et nous sommes convaincus que les règlements concernant les avances comptables, tels qu'ils sont rédigés, s'appliquent au gouvernement dans son ensemble, mais ne répondent pas aux besoins précis du ministère de la Défense nationale. Par conséquent, nous sommes disposés à recevoir une requête d'exemption pour ces limites. Le ministère est en train de réviser toute sa procédure concer-

[Texte]

where it is considering limits for various classifications of expenditures. This, I think, would be a good thing to do, and we are prepared to wait for them to make their analysis, make their recommendation after the understanding that we acknowledge that the regulations, as written, would prevent them from getting on with their job. On the understanding that this submission will be coming, we excuse them.

Mr. Darling: In this particular \$80,000 item, was there a refund that came back to the government? If so, of how much?

The Chairman: That is your last question, Mr. Darling. Next is Mr. Martin. Col. Richardson.

Col Richardson: To the best of my knowledge, there was no refund of the actual advance other than, maybe, a couple of hundred dollars. The tour concerned was a National Defence tour, the annual world tour, which is a very big undertaking over a considerable number of weeks and months. The tour conducting officer received the advance. He presented the claim very promptly when he got back, but unfortunately, because of the speed with which the tour slips around the world, he had a great deal of difficulty in getting proper signed receipts from the various hotels in different parts of the world. Consequently, the actual funds had been expended but they were still held in a suspense or advance category pending the receipt of all the various documents that had to go through under the travel directives in order to be legal supporting documents for the actual claim before it could then be charged against appropriations and the credit against the suspense account or the advance account.

Mr. Darling: Mr. Chairman, could I have one short one? In other words, there is \$80,000 set up there and is there not the hope—whether that is the right word or not—that, well now, we have \$80,000, we have to spend it before we get back?

• 1120

The Chairman: Is that possible, Col. Richardson?

Mr. Greig: That is a loaded question, sir.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: I want to correct a misimpression you might have received from the statement that Colonel Richardson made. In fact, the \$16,000 was refunded in January of 1975. The \$200 adjustment was the final settlement late in 1975. So there was in fact \$16,000 refunded in January 1975.

The Chairman: Oh, I see. Thank you. Mr. Martin.

Mr. Darling: I did not know there was an obligation that they had to spend it, that was what I meant.

The Chairman: Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, through you to Mr. Greig, what was the largest amount of advance granted in this past fiscal year, in a single amount?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I do not have that information offhand. I can obtain it. Col. Richardson may have it.

[Interprétation]

nant les avances comptables et étudie actuellement des limites pour diverses catégories de dépenses. C'est une bonne chose et nous sommes prêts à attendre la fin de son analyse et à écouter ses recommandations, étant donné que nous reconnaissons que les règlements, tels qu'ils sont rédigés, les empêcheraient de faire leur travail. Comme ce mémoire sera bientôt déposé, nous leur avons accordé une exemption.

M. Darling: Dans ce cas particulier de \$80,000, le remboursement a-t-il été fait au gouvernement? Si oui, de quel montant?

Le président: Ce sera votre dernière question, monsieur Darling. Le prochain sur ma liste est M. Martin. Colonel Richardson.

Col Richardson: A ma connaissance, il n'y a pas eu de remboursement sur l'avance outre peut-être quelques centaines de dollars. Le voyage, qui est un voyage du ministère de la Défense, tour du monde annuel, qui représente un déplacement important de plusieurs semaines et même plusieurs mois. L'officier en charge du voyage a reçu l'avance. Il a présenté sa réclamation très rapidement, au retour, mais malheureusement à cause de la vitesse à laquelle s'est fait le voyage autour du monde, il a eu beaucoup de difficulté à obtenir les reçus signés appropriés des divers hôtels dans différentes parties du monde. Aussi, ces sommes avaient-elles été dépensées mais restaient en suspens ou dans la catégorie des avances en attendant les divers justificatifs requis par les directives de voyage et qu'il faut joindre à la réclamation avant que l'on ne puisse imputer celle-ci aux affectations ou verser le crédit au compte d'attente ou au compte des avances.

M. Darling: Monsieur le président, me permettez-vous une dernière petite question? On fixe donc une somme de \$80,000 mais ne risque-t-on pas que les gens se croient obligés de les dépenser avant de rentrer?

Le président: Qu'en pensez-vous, colonel Richardson?

M. Greig: C'est une question un peu traître, monsieur.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Je voudrais corriger votre interprétation des propos du colonel Richardson. En réalité, les \$16,000 ont été remboursés en janvier 1975. Le réajustement de \$200 est intervenu à la fin de 1975, au moment où ce compte fut liquidé. Il y a donc bien eu un remboursement de \$16,000 en janvier 1975.

Le président: Oh, je vois. Merci. Monsieur Martin.

M. Darling: Je ne savais pas qu'ils étaient obligés de les dépenser.

Le président: Monsieur Martin.

M. Martin: Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Greig quelle fut l'avance la plus importante versée par le ministère au cours de la dernière année financière?

M. Greig: Monsieur le président, je n'ai pas ce renseignement sous la main. Toutefois j pourrais vous l'obtenir et peut-être même que le colonel Richardson l'aurait.

[Text]

The Chairman: Col. Richardson.

Col Richardson: I think we had better check it, but at the present time the National Defence College advance has in fact been the largest advance in the past. I suspect that is exactly true in this case.

Mr. Martin: How much was that?

Col Richardson: It was \$80,000.

Mr. Martin: Do you mean there was another \$80,000 advanced in this past year?

Col Richardson: No. I am not sure. The current tour—they are on tour now, I believe...

Mr. Martin: Let me phrase my question differently. You are permitted to bypass the normal Treasury Board regulation about a \$500 advance, and I am trying to get a handle on—I gather the \$80,000 is an exception, but do you have, say, \$50,000 advances outstanding at the present time, or something in that area?

The Chairman: Col. Richardson.

Col Richardson: Mr. Chairman, I think I have probably confused the issue here by talking about a \$500 limit. The \$500 limit under the accountable advance regulations is not a limit on the size of an advance, it is only a limit on the mechanism for paying it. There is no limit, in fact, set on the size of advances.

Mr. Martin: No, except that, and my understanding is that, normally speaking if it is over \$500 it cannot be handled within a department. It has to go outside the department, and that means someone else is having a look at it.

Col Richardson: Only in a sense that...

Mr. Martin: In your case you are allowed to go over the \$500 just within your department, up to any amount, I gather.

Col Richardson: Mr. Chairman, for travel advances, yes.

Mr. Martin: Yes, what I am trying to get a handle on is whether you have many travel advances outstanding on your books at the present time, say in the area of \$10,000 or \$20,000, or do you have any?

The Chairman: Col. Richardson.

Col Richardson: No, we would have to take that for advice, sir, and review it and provide...

Mr. Martin: Well, we are here to discuss outstanding travel advances. You have no information at hand as to large amounts of travel advances outstanding at the present time?

Col Richardson: Not without going directly to the units concerned, because the travel advances are issued out of any one of a hundred major bases throughout the world.

Mr. Greig: Mr. Chairman, we can undertake to obtain the information as of the end of the fiscal year, which, of course, is accumulated for public accounts purposes, and make that available.

[Interpretation]

Le président: Colonel Richardson.

Col Richardson: Je crois qu'il vaudrait mieux vérifier mais, pour le moment, le Collège de la Défense nationale a reçu l'avance la plus importante. Je crois que c'est exact.

Mr. Martin: Qu'est-ce que cela représente?

Col Richardson: \$80,000.

Mr. Martin: Vous voulez dire qu'on a avancé 80,000 autres dollars au cours de cette même année?

Col Richardson: Non. Je n'en suis pas certain. Le voyage actuel, ... vous savez qu'ils sont en voyage, je crois, ...

Mr. Martin: Permettez-moi de reformuler ma question. Vous êtes autorisés à passer outre au règlement du Conseil du Trésor limitant les avances à \$500. J'aimerais des précisions à ce sujet. Je suppose que ces \$80,000 sont une exception, mais avez-vous des avances de \$50,000 par exemple non encore réglées à l'heure actuelle?

Le président: Colonel Richardson.

Col Richardson: Monsieur le président, je pense que j'ai tout embrouillé en parlant de cette limite de \$500. Celle-ci en fait ne limite pas le montant de l'avance, mais seulement la façon de l'obtenir. Il n'y a en fait pas de limite au montant des avances.

Mr. Martin: Non, sinon que normalement, si cela dépasse \$500, ce ne peut être fait au sein du Ministère. Cela doit sortir du Ministère, ce qui signifie que quelqu'un d'autre examinera la proposition.

Col Richardson: Seulement dans un sens...

Mr. Martin: Dans votre cas, vous êtes autorisé à dépasser \$500 même au sein du Ministère, si je comprends bien.

Col Richardson: Monsieur le président, oui, pour les avances de voyages.

Mr. Martin: Oui; ce que j'aimerais savoir toutefois, c'est si vous avez, à l'heure actuelle, beaucoup d'avances de voyages non remboursées, je veux dire de l'ordre de \$10,000 ou \$20,000?

Le président: Colonel Richardson.

Col Richardson: Non, mais il nous faudrait vérifier avant de vous donner...

Mr. Martin: Eh bien, nous sommes ici pour discuter des avances de voyages en souffrance. Vous n'avez pas sous la main le montant de vos avances de voyages qui n'ont pas encore été remboursées?

Col Richardson: Non, car les avances de voyages sont faites par n'importe quelle des 100 grandes bases que nous avons dans le monde entier.

Mr. Greig: Monsieur le président, nous pourrions vous fournir ce renseignement en ce qui concerne les avances à la fin de l'année financière, car cela sert évidemment aux comptes publics.

[Texte]

Mr. Martin: No, it just seems to me, Mr. Chairman, that paragraph 8.7 deals with concerns over the large amounts of outstanding advances and, in view of the fact that we are here spending an hour and a half dealing with this subject, I just thought it might have been helpful if we had other information regarding some large advances other than the particular one the Auditor General happens to have selected. I gather you have no such information available here.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, we can obtain detailed listings or detailed information or breakdowns if the Committee would like to have them. I think the important point that I would like to emphasize is that in controlling government expenditures common sense has to prevail. Where a general instruction applicable to all departments is clearly inappropriate for various reasons to a particular department, I think you would expect the Treasury Board and that department to agree to a procedure that provided control but allowed the department to function effectively. I think what we have tried to describe this morning is that arrangement.

• 1125

Mr. Martin: Mr. Chairman, my question is not relating to the over-all procedure but to the amount of large advances, and they apparently would be on the books of the department. I gather that information is not available but could be obtained.

Now let me try another question. Who would have received this \$80,000 cheque when it was made as an advance?

The Chairman: Col. Richardson.

Col Richardson: Mr. Chairman, that would be the conducting officer who is the administrative officer who accompanies the tour.

Mr. Martin: And this cheque would have been made out in his name for \$80,000?

Col Richardson: Yes, sir.

Mr. Martin: This would provide, I presume, the total funds for that tour? I would appreciate a comment, perhaps from Mr. Mensforth. In normal industrial practice—if it is fair to bring in some comparisons—I do not think it is normal for a very sizable cheque, say, of \$80,000, to be granted to an officer of the company who is about to undertake some major travel arrangements for a large group of company employees. Are there not perhaps more sophisticated means of handling tour expenses other than granting one man a cheque for \$80,000 and saying: well, here you are; come back and give us an expense claim when you are all through?

The Chairman: Mr. Mensforth.

Mr. Mensforth: Mr. Chairman, perhaps the funds could be controlled through an imprest bank account, something of this nature. I think you are touching now on some of the difficulties that the Department of National Defence have by nature of its mandate. I would like Col. Richardson or Mr. Greig perhaps to help in this matter by explaining some of the difficulties they get into when they are talking about ships and aircraft travelling to foreign countries, and difficulties of providing the crews and the captain of the ship or aircraft with sufficient funds to cover their needs.

[Interprétation]

M. Martin: Non, il me semble simplement, monsieur le président, que le paragraphe 8.7 porte sur d'importantes avances non remboursées et, comme nous passons une heure et demie sur ce sujet, je pensais qu'il aurait peut-être été utile que nous ayons d'autres renseignements sur d'autres avances que celles sélectionnées par l'Auditeur général. Je crois comprendre que vous n'avez pas ces renseignements ici.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, nous pourrions vous donner la liste détaillée de ces avances, mais je crois que l'important est de savoir que, lorsqu'il s'agit de contrôler les dépenses du gouvernement, le bon sens joue un grand rôle. Lorsqu'une directive générale applicable à tous les ministères apparaît tout à fait inappropriée dans le cas d'un ministère en particulier, il est normal à mon avis que le Conseil du Trésor et le ministère en question se mettent d'accord sur une procédure comportant une forme de contrôle tout en laissant au ministère la possibilité d'opérer efficacement. Je pense que c'est ce genre d'entente que nous avons essayé ce matin de vous décrire.

M. Martin: Monsieur le président, ma question n'est pas aussi générale, j'aimerais savoir le montant des avances importantes qui devraient normalement être dans les livres du ministère. Si je comprends bien, vous n'avez pas les renseignements ici mais vous pourriez les obtenir.

Permettez-moi maintenant d'essayer une autre question. Qui aurait reçu ce chèque de \$80,000 en avance?

Le président: Colonel Richardson.

Col Richardson: Monsieur le président, ce serait l'agent administratif qui accompagne le groupe.

M. Martin: Et ce chèque aurait été établi à son nom?

Col Richardson: Oui, monsieur.

M. Martin: Cela représenterait, je suppose, le coût total du voyage? M. Mensforth voudrait-il me répondre? Normalement dans l'industrie—si l'on peut faire de telles comparaisons—je ne pense pas qu'il soit courant d'émettre un chèque de \$80,000 à l'ordre d'une personne qui doit se charger de l'organisation d'un voyage pour un groupe important d'employés de la société. N'y a-t-il pas de moyens plus perfectionnés que de donner un chèque de \$80,000 en disant: Voilà; quand vous reviendrez, vous remplirez un formulaire de demande d'indemnité de déplacement.

Le président: Monsieur Mensforth.

M. Mensforth: Monsieur le président, les fonds pourraient par exemple être contrôlés grâce à un compte bancaire de petite caisse ou quelque chose du genre. Je crois que vous mettez là le doigt sur certaines des difficultés inhérentes au ministère de la Défense nationale, du fait de son mandat. Peut-être le colonel Richardson ou M. Greig voudraient-ils expliquer certaines de ces difficultés quand il est question de voyage à l'étranger par mer ou par air et de la difficulté qu'il y a à donner aux équipages et au commandant du navire ou de l'avion assez de fonds pour couvrir tous leurs besoins.

[Text]

I would like to go back to the \$500 limit. The regulations, as Col. Richardson points out, simply say that no expenditure in excess of \$500 may be made from a departmental bank account. Okay. Now that is quite a separate issue to the advance that you can make to an individual who wishes to travel. I think Col. Richardson outlined the procedures and system; the measures they have to control the advances that are made to individuals on travel advances. But what we are trying to do with the Department of National Defence is to help them out of the specific difficulty they have with these accountable advance regulations. They have bank accounts, you see, across the country; they have to. And this thing just does not work for them.

Mr. Martin: I think I can readily understand that, Mr. Chairman. I missed the name of the management consultant who is with us from Arthur Andersen, but I would be interested in hearing his comment as to whether, in industrial practice in large organizations he may be familiar with, this is the appropriate practice. Many large companies also get into international implications, not only the Department of National Defence. Is this normal business practice or is there some other method of arranging for a major tour by a large segment of company staff other than giving one man a cheque for \$80,000 and saying: give us the report when you come home?

The Chairman: Mr. Case. Okay.

Mr. Edward J. Case (Partner, Arthur Andersen & Company): Well, I would have to say, in the context in which you have just explained that, that normally there would be an attempt made to pay as many of the matters as possible upon receipt of invoice. There would probably be extensive use made of credit cards and that sort of thing. But in terms of large amounts of money, the normal practice would be to make sure that there were proper approvals given to any dollar advances given to the individual and by one or more persons independent of that individual extremely senior in the organization.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I want to qualify something about the \$80,000. Part of it was used to make individual advances to the people who were on the tour. The bulk of it when into a bank for a letter of credit, and the various hotel bills were paid by using the letter of credit. I do not want the impression to be left that the individual was carrying money around with him, or anything of that nature, or that invoices were not being processed in a decent way.

Mr. Martin: It was at his discretion how he did it. It was at the individual's discretion as to how he would handle the \$80,000 and his expenses. I am not suggesting he handled it inappropriately. What concerns me a bit is that the cheque is given to him and presumably he uses the best method available to him to handle the expenses. Is that basically what it is?

• 1130

Mr. Greig: I will leave it to Colonel Richardson.

Col Richardson: Mr. Chairman, my directorate is responsible for setting up this approach. In prior years each of the 70 or 80, or whatever number of members there were from various countries, various government departments, including DND, who were students on the National Defence College course, were given individual travel

[Interpretation]

Permettez-moi de revenir à la limite de \$500. Comme le dit le colonel Richardson, le règlement stipule simplement que le compte bancaire du ministère ne peut régler des dépenses supérieures à \$500. Bien. Mais cela n'a rien à voir avec l'avance que l'on peut consentir à un individu qui doit se déplacer. Je pense que le colonel Richardson a exposé tout à l'heure le système et les mesures de contrôle des avances de déplacement consenties à des particuliers. Au ministère de la Défense, par contre, nous essayons de les aider à régler les problèmes que leur posent ces règlements sur les avances dont on doit rendre compte. Vous savez que le ministère a des comptes bancaires dans tout le pays. Ce genre de règlement ne peut donc pas marcher.

M. Martin: Je crois que je comprends bien cela, monsieur le président. Je n'ai pas saisi le nom du conseiller en gestion qui nous vient de la société Arthur Andersen, mais j'aimerais qu'il nous dise si dans l'industrie, cela semble une bonne méthode. Nombre de grandes sociétés opèrent également au niveau international. Cela semble-t-il une pratique courante ou y a-t-il d'autres méthodes pour organiser un voyage important auquel doit participer un groupe important de la société? Ou est-il normal d'émettre un chèque de \$80,000 et de déclarer au responsable: Faites-nous un rapport à votre retour?

Le président: Monsieur Case.

M. Edward J. Case (associé, Arthur Andersen & Cie): Eh bien, je dirais que dans le contexte que vous venez de nous donner, on essaierait normalement de payer autant de choses que possible sur réception des factures. On utiliserait probablement beaucoup les cartes de crédit et ce genre de choses. Mais pour ce qui est de sommes d'argent importantes, la pratique normale serait de s'assurer qu'elles ont bien été approuvées par une ou plusieurs personnes qui ne soient pas directement liées à l'intéressé et qui soient à un niveau extrêmement élevé de la hiérarchie.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, je voudrais préciser quelque chose à propos de ces \$80,000. Une partie devait servir à donner des avances aux participants au voyage. Cette somme a été presque entièrement déposée en banque contre une lettre de crédit et les diverses notes d'hôtel ont été payées à l'aide de cette lettre de crédit. Je ne voudrais pas que l'on s'imagine que cet homme se promenait comme cela avec de l'argent ou que les factures n'étaient pas convenablement réglées.

M. Martin: C'était à lui de décider comment il voulait procéder. Sous quelle forme il voulait utiliser ces \$80,000. Je ne dis pas qu'il ne l'ait pas fait convenablement. Ce qui m'inquiète un peu, c'est que le chèque soit établi à son nom et qu'il ait choisi probablement ce qui lui semble être la meilleure méthode. C'est bien cela?

M. Greig: Je demanderai au colonel Richardson de répondre.

Col Richardson: Monsieur le président, ma direction s'occupe justement de mettre ce système sur pied. Auparavant, chacun des 70 ou 80 participants de divers pays, divers ministères du gouvernement, notamment celui de la Défense, recevait des avances individuelles pour se rendre aux cours du Collège de la Défense nationale. Or on a jugé,

[Texte]

claims, individual advances. For this very reason we have come full circle. There was a recommendation made that administratively this was a very expensive way of doing things and that really there should be one single coordinating authority for it, since the people were in fact posted to the National Defence College, which was a DND facility, that DND should set up some sort of a system.

As mentioned, a bank account was opened. Certain portions of the money were given to people so they could buy their meals. There are very specific limitations on individual expenditures as to how much per meal can be spent, how much is allowed for a hotel room, this sort of thing. In addition to that, we have now, and have had for about a year, a trial going on in Air Defence Command, and now in Air Command, of using American Express executive credit cards for the plane captains when they are going on long-range patrols, rather than giving them large sums of money. We can at least cut down the size of the advance by giving them one of these cards so that they can then use that to pay their hotel bills.

We are actively working with Treasury Board this week, as a matter of fact. We provide a sample of our instructions, and several other government departments are interested in the same sort of approach. We are looking at the possibility of not just limitations on travel advances but getting to the nub of the problem and trying to find out if there are ways to, for example, prepay part of all of the \$40 million worth of removal expenses, for example, people being posted from point A to point B. Instead of trying to hold down the limit on the Advances, maybe the answer is to eliminate advances entirely, if we can. If an individual is going from Ottawa to Edmonton, and anybody travelling with his family these days—say 95 per cent—is travelling in his own automobile at so many cents per mile. We know the distance he is going, so we pay him that amount of money in advance. That cuts down on actual travel advances.

The Chairman: Mr. Mensforth.

Mr. Mensforth: To answer your question directly, Mr. Martin, if you are asking me for my opinion, I would much rather have one man named responsible for that \$80,000 in this particular circumstance than leave it floating over a group of people. I know I am going to get some accounting from him and he is responsible.

Mr. Martin: I guess, Mr. Chairman, I am trying to draw an analogy, and I would not like the impression to be left that the Department of National Defence is absolutely and completely unique with respect to this kind of problem. They may have it more severely than many other organizations. Take, for instance, a large international oil company that is doing a major exploration job, say, in the Arctic. They might have to finance that group with a tremendous amount of money for several months, but I am sure they have ways of doing it within their internal mechanisms that will satisfy them over the control aspects that will not be left up to an individual who has the money to determine. I simply am not completely satisfied yet that the degree of sophistication that has been gone into by the Department of National Defence and its financial officers is perhaps complete. I am just wondering if there is not room for a little further look at this method. I support completely the idea that you need to do it in the most efficient manner, but keeping tight controls. The problem is that if you give someone \$80,000, the chances are you are going to get receipts back for \$79,500, before you start. I

[Interprétation]

qu'administrativement, cela coûtait extrêmement cher et qu'il devrait plutôt y avoir un agent de coordination unique, étant donné que ces gens étaient en fait au Collège de la Défense nationale qui est situé dans des locaux du ministère et qu'il appartenait donc à ce dernier de mettre sur pied un système quelconque.

C'est ainsi qu'on a ouvert un compte bancaire. Une partie de l'argent a été distribué aux participants pour qu'ils paient leurs repas. Cela comporte des limites très précises quant aux maximums par repas, pour la chambre d'hôtel, etc. De plus, nous expérimentons maintenant depuis un an environ, au commandement aérien, les cartes de crédit de l'American Express pour les commandants envoyés en patrouille longue distance. Nous pouvons donc au moins diminuer l'avance en leur donnant une de ces cartes qu'ils peuvent utiliser pour payer leurs notes d'hôtel.

D'ailleurs cette semaine, nous travaillons en étroite collaboration là-dessus avec le Conseil du Trésor. Nous expliquons ce que nous avons expérimenté et il semble que plusieurs autres ministères soient intéressés. Nous ne nous interrogeons pas simplement sur les avances pour déplacement mais nous essayons d'arriver au cœur du problème et de trouver s'il n'est pas possible, par exemple, de payer à l'avance une partie ou la totalité des 40 millions de dollars de frais de déplacement, par exemple, pour des gens mutés d'un point A à un point B. Plutôt que d'essayer d'abaisser la limite des avances, la réponse est peut-être d'éliminer entièrement ces avances. Si quelqu'un va d'Ottawa à Edmonton, et aujourd'hui quiconque voyage avec sa famille, du moins pour 95 p. 100, prend sa voiture à tant du mille. Nous connaissons la distance à parcourir et nous le payons à l'avance. Cela diminue en fait les avances de déplacement.

Le président: Monsieur Mensforth.

M. Mensforth: Pour répondre directement à votre question, monsieur Martin, si vous me demandiez mon avis, je préférerais de beaucoup avoir un responsable de ces \$80,000 que de les répartir entre tout un groupe de personnes. Je sais que je recevrai des comptes de ce responsable.

M. Martin: Je crois, monsieur le président, que j'essaie d'établir une analogie et je ne voudrais pas que l'on croit que le ministère de la Défense nationale est un cas absolument unique. Peut-être que ce genre de problèmes est plus sévère que pour bien d'autres organismes. Prenez, par exemple, une grande société pétrolière internationale qui va lancer des travaux de prospection dans l'Arctique par exemple. Il lui faudra peut-être financer le groupe en question pendant plusieurs mois et je suis certain qu'elle a des moyens et mécanismes internes qui lui permettront d'exercer le contrôle nécessaire, sans que celui qui détient les sommes en question n'ait tout loisir de décider. Je ne suis tout simplement pas convaincu que le degré de raffinement atteint par le ministère de la Défense nationale et ses agents financiers soit suffisant. Je me demande s'il ne serait pas possible d'examiner cela d'un peu plus près. Je suis tout à fait d'accord qu'il faut choisir la méthode la plus efficace possible, mais il ne faut pas oublier les contrôles. Le problème est que, si vous donnez à quelqu'un \$80,000, il est très probable qu'il vous fournira des reçus pour \$79,500. J'aime bien l'idée de la carte de crédit qui permet de

[Text]

like the suggestion of the credit cards, where you can check the hotel bills, et cetera, perhaps before the accounts are paid, but it seems to me that this matter—perhaps it is being gone into, but I am still not completely clear in my mind that you have reached the degree of sophistication that perhaps is warranted, that is all.

The Chairman: Mr. Greig, followed by Mr. Mensforth.

• 1135

Mr. Greig: Mr. Chairman, I would like to say that the department fully agrees with the position you are taking, and I think an examination of the practices in the department and the improvements we are introducing and are seeking to introduce would show that our attitude is the same as yours. Indeed, the \$80,000 advance might be thought of as an allotment of funds for travel, and of course that is how all our funds are spent—by allotting parts of the total available to the department to individual managers throughout the country. So in that sense the \$80,000 advance was like an allotment of \$80,000 to one part of our organization, and is not essentially different from any other kind of allotment of funds within the department. But I certainly agree that we should be seeking better and more efficient ways of controlling, and I believe we are in fact doing so.

Mr. Mensforth: I think the Department of National Defence does indeed, Mr. Martin, do what a large oil company would do. If they were to send a survey crew into the North they would create a bank account, they would designate the signing officers...

Mr. Martin: They would.

Mr. Mensforth: The company.

Mr. Martin: Yes. It is not the individual that receives the \$80,000.

Mr. Mensforth: This is what the department does.

Mr. Martin: I see.

Mr. Mensforth: They have designated signing officers and the thing would be kept on an imprest account.

There is one other thing I should say. Just because you have an advance and you know that it is \$80,000 does not mean that any invoice you submit to it is going to pass the scrutiny of these people. They can turn expenditures away and more or less say to the man, "Sorry, that is not legal."

Mr. Martin: Except when it is set up in this way as a travel advance. That is my only qualification.

The Chairman: Before we turn to the next item, Mr. Huntington, did you have some questions on this?

Mr. Huntington: Just a couple; Mr. Martin has covered most of them and the replies to him have satisfied me.

I believe Mr. Greig mentioned that when 31.(1) of the Treasury Board regulations were brought about in December of 1972 the department disputed them at that time. Did I hear correctly, sir?

[Interpretation]

vérifier les notes d'hôtel, etc. Peut-être même avant de payer les comptes, mais il me semble que ceci—et peut-être y a-t-on déjà réfléchi, mais je ne suis pas encore certain que vous ayez atteint le degré de raffinement voulu, c'est tout.

Le président: Monsieur Greig, puis M. Mensforth.

M. Greig: Monsieur le président, je dirais que le ministère est entièrement d'accord avec vous et je pense que si on examinait nos méthodes et les améliorations que nous y apportons continuellement, on s'apercevrait que nous sommes du même avis. On pourrait en effet considérer que ces \$80,000 sont une affectation de fonds pour les voyages et c'est évidemment ainsi que nous opérons, nous répartissons le total alloué au ministère aux divers directeurs que nous avons dans l'ensemble du pays. Ainsi, dans ce sens, l'avance de \$80,000 pouvait être considérée comme une affectation de \$80,000 à une partie de notre ministère et ne diffère pas beaucoup d'une autre affectation de fonds au sein du ministère. Je suis certainement d'accord qu'il nous faut trouver des moyens plus efficaces de contrôle et je crois que c'est justement ce que nous nous efforçons de faire.

M. Mensforth: Je crois que le ministère de la Défense nationale fait justement, monsieur Martin, ce que ferait une grande compagnie pétrolière. En effet si celle-ci devait envoyer une équipe faire des levés dans le Nord, elle ouvrirait un compte bancaire et désignerait des fondés de pouvoir.

M. Martin: Certainement.

M. Mensforth: La compagnie.

M. Martin: Oui. Ce n'est pas l'individu lui-même qui reçoit \$80,000.

M. Mensforth: C'est ce que fait justement le ministère.

M. Martin: Je vois.

M. Mensforth: On désigne des fondés de pouvoir et l'argent est mis dans un compte subsidiaire.

J'aimerais ajouter autre chose. Ce n'est pas parce que vous recevez une avance et que vous en connaissez le montant que toute facture sera acceptée. On pourra très bien vous refuser telle ou telle dépense en disant: «Désolé, ce n'est pas légal».

M. Martin: Sauf quand cela est désigné «avance pour déplacement», c'est ma seule réserve.

Le président: Avant de passer à l'article suivant, monsieur Huntington, vous vouliez poser des questions à ce sujet?

M. Huntington: Oui, juste une ou deux; M. Martin a abordé à peu près tout le reste et les réponses qu'il a reçues me satisfont.

Je crois que M. Greig a indiqué que lorsque l'article 31.(1) des règlements du Conseil du Trésor a été annoncé en décembre 1972, le ministère a fait des objections. C'est bien cela monsieur?

[Texte]

Mr. Chatelain: That is correct.

Mr. Huntington: So I gather a dispute and a debate have been going on from December, 1972 right through until May, 1975, and is still going on?

Mr. Greig: In fairness to the Treasury Board personnel with whom we dealt, it took us some time to make our point strongly enough to get the various parties together to sit down and look at it closely. I think the implication of the question is that it took far too long to deal with the issue, and I certainly would tend to agree with that, but that may partly be because we did not press hard enough from our end. At least we got relief from the application of the regulations, which of course Treasury Board can adjust; since the regulations are set by Treasury Board they can modify them or vary them or provide exemptions if they consider that to be sensible. But if the implication of the question is that it is taking a hell of a long time to sort it out, I would agree with you.

Mr. Huntington: What is it—just lack of push, lack of man hours, lack of will, or Treasury Board's not having time to get at it? Just what is the problem? You know, these things keep showing up in this Committee and they take a lot of time all the way down the road. People are spinning wheels from 1972 through until 1975, and now here we are in June of 1976 and we are still talking about it. It is quite wasteful, in my opinion.

Col Richardson: Mr. Chairman, first of all, the regulations came out in December, 1972; that is a small point. On the surface this looks like a very minor thing, but it has major ramifications within the possible restrictions on our flexibility to operate. I will not go into detail, but there has been a combination of several things. There have been changes in the Treasury Board staff. One individual on the Treasury Board staff went off and has just returned from a year's French. There have been changes in our staff. We have had other changes in the size of our staff, as you are aware, in personnel reductions. We have had other things. With all due respect, I must point out that there are other things we have had to put on a scale of priorities, and we have just been nibbling away at it. We are now at the point, we have now cleared the way, and we can now concentrate on it full time. We have set a target of September 30 with Treasury Board staff to have the negotiations completed and resolved.

The Chairman: I think I will ask the Deputy Auditor General to comment as well.

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, the reason we reported this in first place was that the Treasury Board did approve regulations within the provisions of the Financial Administration Act. These regulations were not abided by. There was a mention here that the department did get an exemption or that there was an understanding that there would be an exemption. But no exemption was added because Treasury Board did pass these regulations; they are formal regulations. There was no formal exemption that was approved; there may have been an understanding at the staff level but, in so far as we are concerned, this is not an approved exemption. This is why we have to report these matters.

Mr. Martin: On a point of clarification, Mr. Chairman. Would that have been a written or verbal exemption arrangement? Did you see evidence of it?

[Interprétation]

M. Chatelain: C'est exact.

M. Huntington: Je suppose donc que le débat s'est poursuivi de décembre 1972 jusqu'à mai 1975 et n'est d'ailleurs pas terminé?

M. Greig: Pour être juste avec le personnel du Conseil du Trésor que nous avons contacté à ce sujet, il nous a fallu quelque temps pour présenter notre cause assez vigoureusement pour que les diverses parties étudient la question attentivement. Je crois bien certainement que l'on a passé beaucoup trop de temps à ce problème, mais c'est peut-être en partie parce que nous n'avons pas exercé assez de pressions de notre côté. Au moins, nous avons obtenu d'être soustraits à l'application des règlements que peut évidemment réviser le Conseil du Trésor; étant donné qu'ils sont fixés par lui, il peut les modifier ou les accompagner d'exemptions s'il le juge utile. Mais si vous trouvez que cela prend énormément de temps, je suis tout à fait d'accord avec vous.

M. Huntington: Que se passe-t-il, manque de vigueur, manque d'années-hommes, de volonté, ou simplement le Conseil du Trésor n'a-t-il pas le temps de se pencher là-dessus? Où est le problème? Vous savez, le Comité revient continuellement sur ce genre de choses et c'est terriblement long. On tourne autour du pot de 1972 à 1975 et nous voici en juin 1976 devant le même problème. C'est à mon avis bien du temps perdu.

Col Richardson: Monsieur le président, tout d'abord, les règlements sont sortis en décembre 1972; c'est un petit détail. Au premier abord, cela peut sembler très mineur, mais les ramifications sont assez importantes, en ce sens que cela risque de limiter considérablement notre souplesse d'action. Je n'entrerai pas dans les détails, mais il y a eu une combinaison de facteurs. Un certain renouvellement du personnel du Conseil du trésor. Une personne rentre seulement d'un an de cours de français. Notre personnel également s'est renouvelé. Ses proportions ont changé, comme vous le savez, du fait des réductions de personnel. Il y a eu d'autres facteurs. Si vous m'y autorisez, je signalerai qu'il nous a fallu établir un ordre de priorité que nous devons suivre de près. Nous en arrivons maintenant au point où nous pouvons nous pencher là-dessus à plein temps. Nous nous sommes fixés avec le Conseil du Trésor la date du 30 septembre pour mettre un terme aux négociations.

Le président: Je pense que je vais demander également au sous-auditeur général de répondre.

M. Chatelain: Monsieur le président, si nous avons signalé cela, c'est parce que le Conseil du Trésor a bien approuvé les règlements contenus dans les dispositions de la Loi sur l'administration financière. Ces règlements n'ont pas été observés. Il était mentionné que le ministère avait bénéficié d'une exemption ou, tout du moins, qu'il en avait été convenu. Cependant, aucune exemption n'a été accordée car le Conseil du Trésor a adopté ces règlements, qui sont donc maintenant officiels. D'autre part, il y avait peut-être eu une entente au niveau du personnel mais, que je sache, aucune exemption officielle n'avait été approuvée.

M. Martin: J'aimerais avoir plus de précisions, monsieur le président. Ces démarches en vue d'une exemption ont-elles été faites par oral ou par écrit? Y a-t-il des preuves écrites?

[Text]

• 1140

Mr. Chatelain: Mr. Chairman, we only saw evidence of correspondence at the staff level, at the employee level if you want, not at the official level, and the type of documentation that is there is negative. It is negative confirmation in the sense that there was correspondence on file between the department and the Treasury Board. The Treasury Board did not reply in a negative sense or did not reply by saying, "This is not our agreement". In other words, it was implied that there was an agreement at the staff level.

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Greig: Just a brief point, Mr. Chairman. As far as the Department and the Treasury Board were concerned, we had reached an agreement that the limits would not apply. The Auditor General quite properly drew attention in his report to the fact that this agreement or understanding was not formally recorded in the manner that he felt was appropriate. That was done as soon as the Auditor General's report was tabled. But there is no question there was the understanding, that the form in which the understanding took the formality off it was something which the Auditor General had to comment on and we dealt with that issue when it was raised.

Mr. Huntington: Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: I just got a thought here I might lose. The thing that is troubling me as a member of Public Accounts is the repetitive nature of cases that we examine here where regulations have been written—Treasury Board has regulations, there is a Financial Administration Act—and we are running into repeated cases where these regulations and the Act itself are not being adhered to and are being broken. I wonder if this is going to be just a continuous thing or if there is a total tolerance again on the part of Treasury Board and why this keeps coming up in case after case after case and is it ever going to stop? What is the point of writing a law and writing regulations if the damn things are not going to be obeyed?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: I think, Mr. Chairman, in the past, and it is certainly not true today and it is improving all the time, some of these general directives may have been issued without adequate consultation with some of the major departments affected. I do not think that is true any longer; in fact, we are very happy with the kind of co-operation we have with the central agencies before they issue regulations of this type. I think at one time it was too often the case that regulations of general application were issued without proper consultation in advance. The result is that you have the problems and the business of government must continue; it is not the business of the regulations to interfere with that.

Mr. Huntington: No, and it is our business to make sure that legislation and regulations are there that allows the business of the government to carry on efficiently and effectively. Here we keep writing a law that causes us all to be lawbreakers. We put kids that smoke marijuana in jail but we have laws that interfere with the running of government here.

[Interpretation]

M. Chatelain: Monsieur le président, nous n'avons que des lettres échangées au niveau des employés et non pas au niveau officiel. Le dossier que nous avons constitue une confirmation négative en ce sens que des lettres ont été échangées entre le ministère et le Conseil du Trésor. Or, le Conseil du Trésor n'a pas répondu de façon négative, pas plus qu'il n'a dit: «Nous n'en avions pas convenu ainsi». En d'autres termes, il était entendu qu'il y avait eu un accord au niveau du personnel.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Greig: J'aimerais faire une brève remarque, monsieur le président. Le ministère et le Conseil du Trésor avaient convenu que les limites ne s'appliqueraient pas. L'Auditeur général a fait remarquer, à juste titre d'ailleurs, dans son rapport, que cet accord n'avait pas été entériné de façon adéquate. Cela a été rectifié peu après la déposition du rapport de l'Auditeur général. Cependant, il ne fait aucun doute qu'il y avait bien eu une entente, mais, étant donné que celle-ci n'avait pas été conclue selon les modalités officielles, l'Auditeur général se devait de le faire remarquer.

M. Huntington: Monsieur le président.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: Je crains de perdre un peu le fil de mes idées et je reviens donc à ce qui me préoccupe constamment en tant que membre du Comité des Comptes publics. Je m'inquiète en effet du caractère réitératif des cas que nous examinons ici, alors que des règlements ont été établis par le Conseil du Trésor et que la Loi sur l'administration financière est actuellement en vigueur. Malgré tout cela, nous nous retrouvons toujours devant les mêmes cas où ces règlements et la loi elle-même ne sont pas observés. Je me demande donc si cela va se répéter indéfiniment ou bien si le Conseil du Trésor a décidé de se montrer très tolérant? Dans ce cas, à quoi bon établir des lois et des règlements s'ils ne sont pas observés?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, cela n'est peut-être plus vrai aujourd'hui mais, dans le passé, certaines de ces directives générales ont peut-être été émises sans consultation véritable avec les principaux ministères intéressés. Cependant, je pense que cela n'est plus vrai aujourd'hui; en fait, nous sommes très satisfaits de la coopération qui s'établit avec les organismes centraux avant l'établissement de règlements de ce genre. Par contre, dans le passé, le manque de consultations était très fréquent. Des problèmes ont surgi et, étant donné que la machine gouvernementale devait continuer de tourner, il a fallu parfois enfreindre ces règlements.

M. Huntington: Je suis d'accord avec vous, mais notre tâche consiste justement à veiller à ce que la loi et les règlements facilitent le bon fonctionnement de la machine gouvernementale. Or, nous continuons d'adopter des lois qui nous rendent tous hors la loi. Nous mettons des jeunes en prison parce qu'ils fument de la marijuana, mais nous avons d'autre part des lois qui ne font que bloquer les rouages de la machine gouvernementale.

[Texte]

Where are the priorities? How are we going to correct these things? You say there is a better level of communication, but it comes back to Treasury Board. It is Treasury Board's Act and it is their job to enforce it.

The Chairman: Is there any comment on this by the witnesses? Mr. Mensforth and then Mr. Martin.

Mr. Mensforth: Since we introduced our evaluation program, Mr. Huntington, we are doing just this. I am charged with doing two things. One is seeing that the rules and the regulations are adhered to and pointing out to departments when they have been broken and ask them what remedial measures they have undertaken. But more than that, more than that, is to review as we go around examining departmental affairs, evaluating them, where there are cases where the regulations no longer fit, the day-to-day operations of that department. And it is my job to change the policy, the regulations, to make sure that is a modern management technique that we are advocating as our policy.

Mr. Huntington: My training goes back to the Nary, Mr. Chairman. I had a captain once who gave me a piece of advice, I believe I stated before, when I was an executive officer and that was never to write a word or a regulation I was not prepared to enforce. I guess it is that part of my background that keeps me in trouble on this Committee. The only other thing is that I do not like to see a good thing spoiled. This \$80,000 being assigned to one person, that is the one job I used to volunteer for, and I was in a service where you were trained never to volunteer. The one job I used to volunteer. The one job I used to volunteer for was to look after contingency funds. Now, it is easy enough to account for all the expenses. In the auditing and internal audit of these funds, are you accounting for all the profits?

The Chairman: Mr. Greig.

• 1145

Mr. Greig: Col. Richardson wants to answer that one.

The Chairman: All right, Col. Richardson.

Col Richardson: Mr. Chairman, I also am of navy background, and my background is, as you would recall, that of a "presser."

I would like to make a point very clear, if I may, and I think I contributed, sir, to a possible little confusion here. I want to make it very clear that it does not matter whether you advance anybody \$80,000 or \$20,000 or \$500,000. The purpose of that advance is clearly stated on the request-for-advance voucher that he signs. It is investigated as to whether the total of the advance is, in fact, reasonable for the purpose for which it is being obtained, i.e., x number of people away for x number of days. This is the approximate value of the allowances that they are allowed per day.

So what we are really saying is that it does not matter how much money you advance this individual, there are regulations that thick that this level of employee in the government is entitled to so many dollars a day maximum for meals, so many a day maximum for accommodation, so many dollars a day for incidental expenses. When the trip for which the \$80,000 advance was granted was completed, it did not matter a hoot, really, how much that advance

[Interprétation]

Quelles sont vraiment les priorités? Comment arrivons-nous à rectifier cette situation? Vous venez de dire que la communication s'était beaucoup améliorée mais c'est au Conseil du Trésor, en fait, de veiller à l'application de la Loi.

Le président: Les témoins ont-ils quelque chose à dire à ce sujet? Je vais laisser la parole à M. Mensforth et, ensuite, à M. Martin.

M. Mensforth: Monsieur Huntington, c'est justement ce que nous avons commencé de faire depuis le lancement de notre programme d'évaluation. Personnellement, je suis chargé de veiller à ce que les règlements soient observés et de faire remarquer aux ministères ayant enfreint la loi qu'ils doivent prendre les mesures correctives. Cependant, et cela est plus important, je suis également chargé d'évaluer et de déterminer, avec les ministères, les règlements qui ne seraient plus adaptés au bon déroulement de leurs activités quotidiennes. Dans ce cas, je dois modifier la politique et les règlements afin que notre système de gestion gouvernemental soit moderne et efficace.

M. Huntington: J'ai servi dans la Marine, monsieur le président, et je me souviens qu'un capitaine m'avait dit un jour, alors que j'étais officier, de ne jamais rédiger un texte ou un règlement que je ne serais pas prêt à faire observer. C'est sans doute cette formation qui me cause des ennuis dans ce comité. Par ailleurs, je ne voudrais surtout pas qu'une bonne chose soit gâchée. Il y a ce montant de \$80,000 qui a été versé à une personne, et j'aurais aimé jouer son rôle; je me serais même porté volontaire, alors que, dans la marine, on m'avait toujours appris à ne jamais me porter volontaire. Donc, le seul poste pour lequel j'avais l'habitude de me porter volontaire consistait à s'occuper du fonds d'urgence. Il est d'ailleurs assez facile d'enregistrer toutes les dépenses. J'aimerais savoir cependant si, pour la vérification interne de ces fonds, vous tenez compte de tous les bénéfices?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Je vais laisser le colonel Richardson répondre à cette question.

Le président: Bien.

Col Richardson: Monsieur le président, j'ai moi aussi été dans la marine.

J'aimerais cependant apporter quelques précisions, car je suis peut-être à l'origine de toute cette confusion. Je voudrais donc vous signaler que, peu importe le montant de l'avance que vous accordez à quelqu'un, qu'il s'agisse de \$80,000, de \$20,000 ou de \$500,000, l'objet de cette avance est indiqué clairement sur le bordereau de demande d'avance que le bénéficiaire doit signer. Ensuite, on vérifie si le montant total de l'avance a bien été dépensé pour l'objectif prévu, c'est-à-dire que tant de personnes ont été détachées pendant tant de jours. Il s'agit alors de la valeur approximative des allocations de per diem.

Donc, peu importe le montant de l'avance que vous accordez à quelqu'un, puisqu'un tas de règlements indiquent que telle ou telle catégorie d'employés au gouvernement a droit à tant de dollars, par jour, pour le repas, le logement et les frais divers. Une fois terminé le voyage pour lequel cette avance de \$80,000 avait été demandée, peu nous importait le montant total de l'avance initiale, étant donné que chacun a droit à une allocation quotidienne bien

[Text]

was. Nobody can get any more than that entitlement. If for some reason the trip were cut short by a week, obviously the expenses originally anticipated would not occur and so there would be a larger portion of the advance refunded.

So I think we must look at the advance and the purpose and the very clear limitations laid down in the Treasury Board guidelines for Public Service travel. Everything is laid out right to the penny as to what the maximum is. So it is that aspect of it, when you talk control, about which I do not want the Committee getting the idea that there is a tie-in. The control is 100 per cent. There is no way that anybody, no matter who he is, is going to get more money than he is entitled to.

Mr. Huntington: Even with arbitrage or exchange profits and so on and so forth, if it is an international tour, or a multinational tour?

Col Richardson: This, of course, was one of the reasons there was a delay in settling that particular claim. Everything is settled in the Canadian equivalent, and the exchange rate, the official rate set by the government, in effect on the date the expenditure took place, all this sort of thing, has to be checked out, because the individual gets a refund, if his claim is settled, based only on the Canadian equivalent.

The Chairman: Okay. One last question from Mr. Darling and then we turn to next order of business. Mr. Darling.

Mr. Darling: Could I direct a question to Col Richardson now. Certainly, in my eyes, I would sure like this job of looking after that \$80,000. First and foremost, I want you to let me know what I can do. Now, I am going to have credit cards, which I am going to be able to pay. I am going to go to my bank and I am going to say that I have \$80,000 here, I want \$30,000 in American Express and I want the \$50,000 put on treasury notes, 30-day treasury notes. Now, some of these credit cards are not going to come back for six months, and I will bet I could make on that \$50,000 at least \$2,000 profit and I would be certainly accounting for every cent. Now what about that?

Col Richardson: The answer to that, Mr. Chairman, is very clear. The individual would be court-martialled under about six different articles: misuse of his public office for purposes of personal gain...

Mr. Darling: All right. That is what I am...

Col Richardson: The particular account that was opened was a noninterest-bearing account. It was a current account, and all this sort of thing was clearly spelled out.

The Chairman: Thank you, gentlemen.

Now we will turn to our next item, Financial Management and Control Study Report, pages 221 to 227 of the Supplement to the Auditor General's Report. I will first call upon Mr. Case for his opening statement, followed by Mr. Greig. Mr. Case.

• 1150

Mr. Case: Mr. Chairman, the Financial Management Control Study of the Department of National Defence was conducted during the first six months of 1975. In addition to our work at National Defence Headquarters, we carried out field studies at six locations which were chosen to provide a cross section of the department's major operating activities outside headquarters. Twenty four major observations and recommendations were made and included in the

[Interpretation]

précise. Si, pour quelque raison que ce soit, le voyage avait été raccourci d'une semaine, les dépenses initialement prévues n'auraient pas été effectuées et une partie plus importante de l'avance aurait dû être remboursée.

Il faut donc se préoccuper de l'objectif de l'avance en fonction des limites très précises imposées par les directives du Conseil du Trésor en ce qui concerne les déplacements des fonctionnaires. En effet, tout y est indiqué de façon très précise, à une cent près. J'aimerais donc rassurer le Comité que toutes ces avances sont contrôlées à 100 p. 100 et que nul ne peut obtenir plus que l'allocation à laquelle il a droit.

M. Huntington: Même lorsqu'il s'agit d'un voyage international, lorsqu'il est possible d'y gagner au taux de change?

Col Richardson: C'est justement une des raisons pour lesquelles le règlement de cette réclamation a tardé quelque peu. Les allocations sont fixées en dollars canadiens et le taux de change, c'est-à-dire le taux officiel fixé par le gouvernement et en vigueur à la date où les dépenses ont été effectuées, doit être vérifié, car l'intéressé ne peut obtenir un remboursement que si sa réclamation est calculée en dollars canadiens.

Le président: Bien. Je vais laisser la parole à M. Darling pour une dernière question et nous passerons ensuite à un autre domaine. M. Darling.

M. Darling: Puis-je m'adresser au colonel Richardson? Je serais naturellement bien content d'avoir la responsabilité de ces \$80,000! Si c'était le cas, comment devrais-je procéder? J'aurais certainement des cartes de crédit qui me permettraient de payer les factures. Je pourrais également aller à ma banque pour convertir ces \$80,000 en \$30,000 de Travelers' cheques et \$50,000 de bons du Trésor à 30 jours. Or, les factures de ces cartes de crédit ne me reviendraient pas avant six mois et, avec \$50,000 je pourrais faire au moins \$2,000 de bénéfices tout en enregistrant toutes mes factures à 1 cent près. Qu'en pensez-vous?

Col Richardson: C'est très simple. L'individu en question serait traduit devant les tribunaux selon six chefs d'accusation: il s'est servi de son poste dans la Fonction publique pour s'enrichir personnellement...

M. Darling: Bien. C'est ce que je...

Col Richardson: Le compte qui avait été ouvert ne rapportait aucun intérêt. C'était en effet un compte courant et tout était bien clair dès le départ.

Le président: Merci, messieurs.

Nous allons maintenant passer à la question suivante, le rapport de l'étude de la gestion et du contrôle financier qui se trouve aux pages 241 à 248 du supplément du rapport de l'Auditeur général. Je vais tout d'abord laisser la parole à M. Case qui sera suivi de M. Greig. Monsieur Case.

M. Case: Monsieur le président, l'étude sur la gestion et les contrôles financiers du ministère de la Défense nationale a été menée au cours des six premiers mois de 1975. Nous avons mené des études non seulement aux quartiers généraux, mais aussi en provinces dans six endroits choisis de façon à donner une très bonne idée des principales activités du ministère à l'extérieur d'Ottawa. Dans le rapport de l'Auditeur général pour 1975, on présente 24 remar-

[Texte]

Auditor General's 1975 Report. The Department commented on each of these recommendations in August of 1975, these also being included in the Auditor General's Report. These comments were up date in June 1976, and copies of these up dated comments have been recently provided to the Committee. The department agreed with all of our recommendations although in the case of seven of the twenty four, agreement was in principle, mostly because they considered further study to be required. Progress has been made on many of the recommendations, however, there are at least five where we feel little or nothing has happened yet. This is, of course, a department which has felt itself under heavy budget and man-year restrictions for a number of years now. These five are essentially recommendations where the department requires further study and appear to be instances where, with limited resources, the department has just not yet been able to get them up to a sufficiently high priority level to get the job done. Many of the recommendations made relate directly or indirectly to the need to improve communications and understanding between National Defence Headquarters and the various commands and bases. For two recommendations we do not believe the department comments were totally responsive to the recommendations—the first point we made in relation to functional reporting and the second point we made in relation to personnel support programs. We have noted some progress in implementing recommendations and we will be continuing to monitor progress until all observations have been satisfactorily resolved.

The Chairman: Thank you, Mr. Case. Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, we very much appreciated the Auditor General's comments on our financial management processes within the department and we share his interest in improving the procedures we have. In many cases the recommendations he made supported actions we were taking and in the process of taking as is made clear in the report. I have no observations of a general nature other than that.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig. We will open the meeting to questions and I will first recognize Mr. Martin followed by Mr. Huntington. Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, through you to Mr. Greig, who is the senior financial officer in the department now?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I am the senior financial officer in the department.

Mr. Martin: What is different in the line of financial staff or financial controls as a result of this review, compared to what the situation was before, basically. Let us talk about staff first.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I should first of all comment that we have just cut our staff by 10 per cent at headquarters.

Mr. Martin: Right.

Mr. Greig: My staff has been reduced by 10 per cent in an economy drive, which has made it difficult to accommodate increased staffing recommendations made by the Auditor General. The one change we are in the process of making is to isolate as a separate section within my organization a number of people concerned with internal controls, as he described them, to give increased visibility to our concern with that area. In our judgment we were concerned with that area but perhaps there is some

[Interprétation]

ques et recommandations d'importance. Le ministère a commenté chacune d'elles en août 1975, celles que l'on trouve également dans le rapport de l'Auditeur général. Ces commentaires ont été mis à jour en juin 1976 et on en a récemment fourni des exemplaires au comité. Le ministère est d'accord avec toutes nos recommandations, même si sept des vingt-quatre ont été acceptées seulement en principe car on préfère les étudier plus avant. On a donné suite à la plupart des recommandations mais, à notre avis, cinq d'entre elles au moins n'ont pas été vraiment respectées. Bien entendu, il y a déjà quelques années que ce ministère doit s'imposer de lourdes restrictions budgétaires. Il semble que dans le cas de ces cinq recommandations, le ministère ait demandé une étude approfondie mais que, étant donné ses ressources limitées, il n'a pas encore eu le temps de leur accorder la priorité voulue. Bien des recommandations se rapportent directement ou indirectement à la nécessité d'améliorer les communications entre les quartiers généraux de la Défense nationale et les divers commandements et bases. Le ministère n'a pas entièrement répondu à deux des recommandations, l'une sur les rapports et l'autre sur les programmes de soutien du personnel. L'application des recommandations va bon train et nous continuerons à surveiller les progrès jusqu'à ce que l'on ait donné suite à toutes les remarques.

Le président: Merci, monsieur Case. Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, nous avons été bien heureux des commentaires de l'Auditeur général sur les procédés d'administration financière du ministère et, tout comme lui, désirons les améliorer. Dans bien des cas, ces recommandations sont venues appuyer des mesures que nous avions déjà décidées de prendre ou qui étaient déjà entreprises. Je n'ai pas d'autres remarques générales à faire.

Le président: Merci, monsieur Greig. Nous passons maintenant aux questions, le premier à avoir la parole étant M. Martin, suivi de M. Huntington. Monsieur Martin.

M. Martin: Monsieur le président, qui est maintenant le premier agent financier du ministère?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, je suis le premier agent financier du ministère.

M. Martin: Suite à l'étude, et par rapport à la situation qui prévalait auparavant, quelle différence note-t-on dans le personnel financier ou les contrôles financiers? Parlons du personnel d'abord.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, je dois d'abord dire que le personnel du quartier général vient d'être réduit de 10 p. 100.

M. Martin: Bien.

M. Greig: Mon personnel vient d'être diminué de 10 p. 100, pour des raisons économiques, si bien qu'il a été difficile de donner suite aux recommandations de l'Auditeur général suggérant d'augmenter le personnel. Un changement en train toutefois, c'est de regrouper à part les préposés au contrôle interne afin de bien faire montre de notre intérêt. A notre avis, nous nous soucions de cette question mais peut-être, comme l'a fait remarquer l'Auditeur général, que nous ne leur montrions pas suffisamment

[Text]

legitimacy in the Auditor General's comment that that was not as visible as it should have been, nor perhaps was it receiving as much obvious attention as it should have been. So that is the major change resulting from the Auditor General's comments. We will have a separate, clearly visible cell whose function will be solely that of satisfying itself that the internal controls in the department are adequate, which is not to say that we were not doing that already. It is simply, gives it greater visibility and greater emphasis.

Mr. Martin: When you say internal controls, Mr. Greig, would you be prepared to expand that to financial management controls? In other words, will this cell also have the responsibility of ensuring that the financial management directives throughout the department are according to presumably whatever is laid down generally by Treasury Board or what you need internally, or is this just an internal audit group to check sort of after the fact?

• 1155

Mr. Greig: No. I have an internal audit group of 85 people, which is separate entirely. The internal control group I spoke about is a group concerned with the matters that you have described.

Mr. Martin: Do you have responsibilities other than those of the Chief Financial Officer of the department?

Mr. Greig: The responsibilities I have relate to the audit as Chairman of the audit committee, the financial services, the management information services within the department, and management consulting services provided within the department.

Mr. Martin: Is all the responsibility for financial management control centred in you?

Mr. Greig: The answer would be, yes, recognizing that there is a functional relationship rather than a direct line relationship between myself, for example, and the command comptrollers and their staffs and the structure within the bases. It is a relationship similar to that which I had in my previous experience in the private sector, when as Executive Vice-President, Finance, of a corporation the comptrollers in the various divisions reported to the general managers, but functionally, and in terms of the standards and the procedures they followed, they were responsible to me.

Mr. Martin: And you have both the authority and responsibility to determine those standards and ensure that they are being carried out?

Mr. Greig: I could certainly not reduce the standards from those established by the central agencies, but it would be my responsibility to improve those standards if the central agency standards were, in my view, inadequate.

Mr. Martin: Is that the same as answering my question by the word, "yes"?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, yes.

Mr. Martin: Thank you. As far as the audit committee goes, Mr. Greig, could you describe a bit what its function is, and how it is established?

[Interpretation]

et peut-être n'y accordions-nous pas toute l'attention nécessaire. C'est donc une modification importante apportée suite aux commentaires de l'Auditeur général. Nous avons formé un noyau distinct et bien évident dont la seule tâche est de vérifier l'efficacité des contrôles internes du ministère, ce que nous faisons déjà avant de toute façon. Mais maintenant, cela saute aux yeux.

M. Martin: Vous parlez de contrôles internes, mais êtes-vous prêt à y inclure la gestion et les contrôles financiers? Autrement dit, cette cellule devrait-elle également veiller à ce que les directives sur la gestion financière soient conformes au principe établi par le Conseil du Trésor ou encore à vos propres besoins? Ou alors n'est-ce qu'un groupe de vérification interne entrant en jeu après les faits?

M. Greig: Non. Une unité comptant 85 employés est chargée de la vérification interne et est tout à fait distincte de l'autre. Le groupe qui s'occupe du contrôle interne s'occupe précisément de ce que vous venez de décrire.

M. Martin: En plus de celles d'agent financier en chef du ministère, avez-vous d'autres responsabilités?

M. Greig: J'ai toutes les tâches se rapportant à la vérification qui incombent au président du comité de vérification, des services financiers, des services informatiques de gestion et des services consultatifs de gestion au sein du ministère.

M. Martin: Est-ce que toute la responsabilité de la gestion et des contrôles financiers vous est dévolue?

M. Greig: Probablement puisqu'il y a une relation fonctionnelle sinon directe entre les vérificateurs des commandements et leur personnel, le personnel des bases et moi-même. La relation est à peu près semblable à celle que j'avais auparavant, dans le secteur privé, puisqu'à titre de vice-président exécutif, finances, d'une société, les vérificateurs des diverses sections faisaient rapport aux directeurs généraux mais, en fait, d'après les procédures suivies, ils étaient responsables devant moi.

M. Martin: Vous avez donc le droit et la responsabilité de déterminer les normes et de veiller ensuite à leur respect?

M. Greig: Je ne peux certainement pas modifier les normes établies par les organismes centraux, mais j'ai la responsabilité de les améliorer si elles ne suffisent pas.

M. Martin: Votre réponse est donc affirmative?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Oui.

M. Martin: Merci. En ce qui concerne le comité de vérification, pourriez-vous nous décrire rapidement quelles sont ses fonctions et comment on l'a créé?

[Texte]

Mr. Greig: Mr. Chairman, the function of the audit committee is to receive the reports of the internal audit group as they relate to the findings of that group, and to determine what action should be taken within the department and what follow up should be undertaken as a result of those observations. It, therefore, consists of myself as the Chairman, the Vice-Chief of the General Staff, who is generally responsible for headquarters organization, and the Deputy Chief, who is generally responsible for the commands and the base activities.

Mr. Martin: How many meetings has the audit committee held to date?

Mr. Greig: We have only had one meeting.

Mr. Martin: When was that?

Mr. Greig: That was within the last week.

Mr. Martin: In other words, this is a very new committee, is it? Presumably?

Mr. Greig: The committee was established some time ago but had not met until the last week.

Mr. Martin: Are you planning to hold regular meetings at which you will, indeed, be reviewing the reports of the internal audit group?

Mr. Greig: The basic type of report that will be reviewed by the audit committee deals with systems audits, which are only just in the process of being introduced in the department. This was not the case two years ago. These reports will be reviewed by the audit committee.

Mr. Martin: Do you feel that the audit committee is getting the kind of support it will require to be effective from the Deputy Minister and I suppose, indirectly, from the Minister?

Mr. Greig: Mr. Chairman, there is no question that they have the support, but I would suggest that they do not need it because of the authority they have themselves. The Vice-Chief has full authority in the headquarters and the Deputy Chief has full authority with respect to the command.

Mr. Martin: And the Vice-Chief is a member of this committee?

Mr. Greig: Yes.

Mr. Martin: I have no further questions at this point, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Martin. Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Thank you, Mr. Chairman. I notice in the broadside we were given—which includes departmental comments as at June, 1976, to the observations and recommendations of the Auditor General's *Supplement*, between pages, I believe, 221 to 227—that of these items, 15 have been agreed to. Could I ask the Auditor General's department if they are satisfied, on the basis of those 15 items agreed to, that good progress is being made within the time limits required and hoped for by this Committee?

The Chairman: Mr. Case.

• 1200

Mr. Case: I think I would give a qualified yes to that. On a number of the points quite satisfactory progress has been made and some have been totally resolved. There are, however, several where progress seems to be taking longer than was previously anticipated. I think you will notice several instances where there was one date promised at an earlier stage and there has subsequently been a later date promised.

[Interprétation]

M. Greig: Monsieur le président, le comité de vérification a pour tâche d'étudier les rapports du groupe de vérification interne pour déterminer quelles mesures le ministère doit prendre et quel contrôle doit être exercé par suite de ces observations. Le comité se compose donc de moi-même à titre de président, du vice-chef de l'État-major, responsable de l'organisation du quartier général, et du sous-chef responsable des commandements et des bases.

M. Martin: Combien de réunions ce comité a-t-il tenues jusqu'à présent?

M. Greig: Il n'y a eu qu'une seule réunion.

M. Martin: Quand?

M. Greig: La semaine dernière.

M. Martin: Autrement dit, s'est sûrement un tout nouveau comité; n'est-ce pas?

M. Greig: Le comité a été créé il y a déjà un certain temps, mais ne s'était pas réuni avant la semaine dernière.

M. Martin: Avez-vous l'intention de vous réunir régulièrement pour étudier les rapports du groupe de la vérification interne?

M. Greig: Le comité de vérification étudiera les rapports traitant de la vérification des systèmes que nous sommes précisément en train de mettre en place. Cela n'existait pas il y a deux ans. Ces rapports sont donc étudiés par le comité.

M. Martin: Croyez-vous que le comité de vérification reçoit du Sous-ministre et donc, indirectement, du Ministre, l'appui nécessaire à son efficacité?

M. Greig: Assurément, mais il n'en a pas besoin de toute façon, parce qu'il a suffisamment d'autorité par lui-même. Le vice-chef a pleins pouvoirs au quartier général et le sous-chef a pleins pouvoirs sur les commandements.

M. Martin: Et le vice-chef est membre du comité?

M. Greig: Oui.

M. Martin: Je n'ai pas d'autres questions, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Martin. Monsieur Huntington.

M. Huntington: Merci, monsieur le président. Je remarque dans les commentaires du ministère, présentés en juin 1976, qui font suite aux remarques et recommandations que contenait le *Supplément* au rapport de l'Auditeur général, aux pages 241 à 248, que 15 des recommandations ont été acceptées. Le ministère de l'Auditeur général est-il satisfait de la mise en application de ces 15 recommandations acceptées?

Le président: Monsieur Case.

M. Case: Je pense pouvoir vous répondre oui en toute connaissance de cause. Dans le cas d'un certain nombre de problèmes, des progrès tout à fait satisfaisants ont été accomplis et certains ont été résolus complètement. Bien sûr, il y en a quelques-uns où les progrès ne semblent pas se réaliser aussi vite que prévu. Par exemple, vous constaterez que, dans plusieurs cas, la date fixée initialement a dû être reportée.

[Text]

Mr. Huntington: Now, Mr. Chairman, seven items have been agreed to in principle which would indicate that study, debate, negotiation, dispute, etc., is going on. I am wondering if we could ask the Auditor General's department about those seven items and if they are satisfied with the progress being made, or are we into another long drawn out affair?

Mr. Case: Mr. Chairman, again I think there does seem to be some delay in terms of a number of these studies. As I pointed out in my earlier remarks, this would appear to be a question of establishing priorities within the department, and at what time these could be carried out.

Mr. Huntington: The delay I gather then is a priority problem within the department and if I heard Mr. Greig correctly, it would seem to be a manpower problem within the department.

Mr. Greig: Mr. Chairman, yes, that would be an accurate statement. Many of the proposals although sensible in principle may not be practical in terms of the number of people who would be required to put them into effect, considering the availability of man-years we have at the present time.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, may I ask the department if priority is being given to continuing work and discussion with the Auditor General's department in relation to these areas of concern to the department.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I would say that the discussions that will take place will be with the central agencies rather than with the Auditor General. For example, the suggestion that certain information be disclosed about inventories is a matter for discussion with the central agencies rather than with the Auditor General because only if the Treasury Board agrees this is an appropriate thing for all government departments would it be implemented.

Mr. Huntington: What do you mean by central agencies?

Mr. Greig: I mean the Treasury Board.

Mr. Huntington: The Treasury Board. Well you know inventories with in DND have been a serious concern to this Committee in the last Auditor General's report and the then Deputy Minister who was a very well qualified man in the field of financial control—it was reported to us that he had sole responsibility say for the design of the new computer system that was going to be implemented for the control of inventories—was, shortly after that statement was made before this Committee, removed to another job and your good self were appointed here. The control of inventory in DND to me is something that is of concern. There appears to be no audit trails through it. Last year we had that under discussion so after my next question I would appreciate comment on that in that inventories do seem to be a serious part of the control aspect here. The other concern of mine is the priorities the department is setting. You have mentioned, for instance, in Observations and Recommendations under Internal Audit and your first reply as in the supplement: Agreed, in principle. The proposal will be studied but current man-year restrictions may make it difficult to take the action recommended. This gives me cause to ask, are you getting the proper co-operation or the proper priority set within the department in relation to the observations of the Audi-

[Interpretation]

M. Huntington: Sept questions ont fait l'objet d'un accord de principe, ce qui signifie donc, selon toute probabilité, que les discussions et les négociations se poursuivent. J'aimerais demander à l'Auditeur général si le règlement de ces sept questions progresse normalement ou bien si cela va encore durer des mois et des mois?

M. Case: Monsieur le président, il semble que l'on ait accumulé un certain retard en ce qui concerne plusieurs de ces études. Cependant, comme je l'ai fait remarquer tout à l'heure, ce serait apparemment une question de priorités à établir au ministère.

M. Huntington: Il s'agit donc d'un problème de priorités au sein du ministère et, si j'ai bien compris M. Greig, il semble également qu'il y ait des problèmes de main-d'œuvre au sein de ce même ministère.

Mr. Greig: Monsieur le président, cela reflète assez bien la situation. Un grand nombre de propositions semblent tout à fait raisonnables en principe, mais ne le sont guère en pratique, car il nous faudrait y affecter un grand nombre d'employés, ce qui est peu réaliste étant donné le nombre d'années-hommes dont nous disposons à l'heure actuelle.

M. Huntington: Monsieur le président, j'aimerais savoir si le ministère compte parmi ses priorités la poursuite des discussions avec le bureau de l'Auditeur général en ce qui concerne toutes ces questions.

Le président: Monsieur Greig.

Mr. Greig: Monsieur le président, les discussions se dérouleront avec les organismes centraux et non pas avec le bureau de l'Auditeur général. Par exemple, on a suggéré que certains renseignements concernant les inventaires soient divulgués, et nous en discutons actuellement avec les organismes centraux et non pas avec l'Auditeur général, car ce n'est qu'avec l'approbation du Conseil du Trésor que tous les ministères du gouvernement pourront appliquer cette suggestion.

M. Huntington: Que voulez-vous dire par organismes centraux?

M. Greig: Je voulais parler du Conseil du Trésor.

M. Huntington: Bien. Vous n'êtes pas sans savoir que les inventaires du ministère de la Défense nationale ont beaucoup préoccupé ce Comité lors de son examen du dernier rapport de l'Auditeur général. Le sous-ministre d'alors, qui était très compétent dans le domaine du contrôle financier, était le seul, d'après ce qu'on nous a dit, responsable de la conception du nouveau système d'ordinateurs qui allait être mis en place pour le contrôle des inventaires. Or, peu de temps après que cette information ait été communiquée aux membres de ce Comité, le sous-ministre en question a été muté et votre honorable personne a été nommée à son poste. A mon avis, le contrôle des inventaires du ministère de la Défense nationale est une responsabilité très importante. Cependant, il semble n'y avoir aucune activité de vérification. Nous avons déjà discuté de cette question l'année dernière et j'aimerais donc savoir dans quelle mesure les inventaires posent des problèmes importants aux activités de contrôle et de vérification. J'aimerais également parler des priorités définies par le ministère. Par exemple, vous avez répondu, aux observations et recommandations relatives à la vérification interne, que vous étiez d'accord, en principe, et que la proposition serait étudiée de plus près, mais que les limites imposées au nombre d'années-hommes rendait difficile

[Texte]

tor General and the implementation of systems and methods that will correct these concerns.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, the Internal Audit Groups for example that are referred to in that observation which you quoted are part of the command base establishment so what is involved here is a decision by a Command Commander that it is more important to have more internal auditors than to have more people capable of servicing our aircraft or more people capable of fighting in an infantry battalion or more people capable of doing something else and these decisions are not easy decisions to make. In the June 1976 comment, we have said that in our view upgrading the calibre of the staff is a more feasible way of improving the quality of audit. I would suggest that we are proceeding along those lines to see how far we can go and how much we can accomplish that way before we start pressing commanders to release infantry people or sailors or airmen for internal audit duties. This is the kind of problem that we have to deal with.

• 1205

Mr. Huntington: Mr. Chairman, that reply brings me back to Supplementary Estimates (B) and the \$1 vote, Vote 5b, where we had the transfer of \$13 million less \$1, and the source of the funds came from the result of economies effected in the operations and maintenance activities within the program.

Here we see a real need within the department, where they are complaining about lack of man-hours. We on the Public Accounts Committee want to see this system work. We want to remove this reporting from the Auditor General. We want to see things get into a good system and accounting program. We want to bring the Financial Administration Act and its regulations back under some measure of control. I ask again, what are the priorities? You had \$13 million less \$1 and \$2 million of it goes over to capital commodities required in support of the 1976 Olympics.

I really question the priorities and I really think the work that has been going on in this Committee and in the two and a half years study of the Auditor General requires a higher priority than it appears to be given as a result of this statement.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, I recognize the validity of the comment, except I would make this one qualification that the department's activities are controlled in two ways: one is financially in terms of the moneys appropriated; the other is man-years that the department is allowed to utilize. Even if the department had retained the \$13 million or part of it in its O&M vote, it could not have gained additional man-years because the department is subject to man-year restrictions. Government policy at the present time is to hold the Public Service down to a certain level of increase, or even decrease in some cases, and the difficulty of getting an increase in man years is extreme.

[Interprétation]

l'application de la mesure recommandée. J'aimerais donc savoir si les priorités établies par le ministère à propos des observations de l'Auditeur général sont adéquates et si elles permettent réellement la mise en place des systèmes et méthodes qui permettront de corriger certaines anomalies.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Monsieur le président, ces coupes de vérification interne dont il est question dans la remarque que vous venez de lire font partie de la base des commandements. En l'occurrence, c'est donc le commandant en chef qui doit déterminer s'il est préférable d'avoir un plus grand nombre de vérificateurs internes que de membres d'équipage dans nos avions ou de soldats dans nos bataillons d'infanterie. Je puis vous assurer que ce genre de décision n'est pas facile à prendre. Dans les remarques de juin 1976, nous affirmions que, selon nous, la manière la plus pratique d'améliorer la qualité de la vérification comptable était de relever la compétence du personnel. Je puis vous dire que nous avons déjà commencé à agir en ce sens, afin de voir jusqu'où nous pourrions aller avant de demander aux commandants d'affecter leurs soldats, marins ou pilotes à des fonctions de vérification comptable. Voilà le genre de problème que nous devons résoudre.

M. Huntington: Cette réponse me ramène au Budget supplémentaire (B) et, plus spécialement, au crédit 5b, établissant un transfert de \$13 millions de dollars moins \$1, somme provenant des économies effectuées dans les activités opérationnelles et d'entretien.

Or, ce Ministère se plaint d'une insuffisance d'années-hommes. Pour nous, membres du Comité des Comptes publics, l'objectif est que le système fonctionne. Nous tenons en effet à ce que l'Auditeur général n'ait plus à faire ce genre de remarque et à ce que le système comptable du Ministère soit efficace. Nous voulons ramener tout cela sous contrôle, dans le cadre de la Loi sur l'administration financière et de ses règlements. C'est pourquoi je vous demanderai, une nouvelle fois, quelles sont les priorités? Vous avez reçu une somme de 13 millions de dollars moins \$1, dont 2 millions serviront à couvrir des activités de soutien aux Jeux olympiques de 1976.

Ceci m'amène donc à me demander si l'on accorde bien la plus haute priorité aux travaux de ce Comité et aux travaux effectués par l'Auditeur général, pendant deux années et demie, ce que ne semble pas faire apparaître cette déclaration.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: J'admets la validité de cette remarque, monsieur le président, mais je dois la tempérer en affirmant que les activités du Ministère sont contrôlées de deux manières, c'est-à-dire sur le plan des finances, par le biais des crédits accordés à notre Ministère et, deuxièmement, sur le plan des années-hommes qui nous sont attribuées. Même si le Ministère avait conservé ses 13 millions de dollars, ou une partie de cette somme, dans son crédit d'activités opérationnelles et d'entretien, il n'aurait pas pu obtenir d'années-hommes supplémentaires, du fait des restrictions. En effet, la politique gouvernementale est actuellement d'exercer une certaine compression de l'augmentation du nombre de fonctionnaires, pour parfois même arriver à une diminution, ce qui rend extrêmement difficile l'obtention d'années-hommes supplémentaires.

[Text]

Mr. Huntington: Was there a reduction in man-years, Mr. Chairman, in these economies that made available these funds?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, there were some reductions in man-years but, for example, in the reduction I referred to earlier, the 10 per cent in those parts of headquarters including the Adm/Fin group, the purpose of reducing the man-years applied for this purpose was to make them available for the sharp end of the armed forces. And where we have been able to economize in man-years, we have made them available to what the department views as the priority areas of the sharp-end activities in the armed forces.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, I am very sympathetic to improving the sharp-end activities of the armed forces and I am also very anxious to see a sharp pencil in the financial control of their needs. I would like to see, if it is at all possible, a higher priority set on this rather insignificant aspect of financial control.

The Chairman: Thank you, Mr. Huntington. Mr. Martin.

Mr. Martin: Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Greig one or two questions on financial reporting an perhaps at this time on the budgeting procedures. Do you use the Department of Supply and Services' financial reporting mechanisms or do you have your own?

Mr. Greig: Mr. Chairman, the basic information comes from the expenditure reports issued by the Department of Supply and Services and we use that information as the basis for our own system of financial information reports.

Mr. Martin: How punctually do you receive those reports; after the end of each month?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I would say that by the time the information on actual expenditures made by DSS is received, processed and distributed, you are talking about a month and a half before the people that have originated the expenditure requisitions receive the historic data about what has been paid out by DSS.

Mr. Martin: And yet you are saying you use those reports as a form of control? They come a month and a half late.

Mr. Greig: Mr. Chairman, the historic record of the payment made by DSS is reference material for the people that are controlling expenditures. Clearly from the standpoint of controlling expenditures, their primary control has to be the commitment records that they maintain. The financial information system reports is a historical record of cash disbursed by DSS and they would check these reports to make sure that they tied in with the records they maintain.

• 1210

Mr. Martin: Mr. Chairman, I guess what I am trying to elicit from Mr. Greig—perhaps he is not willing to indicate it is clearly as some other departments are, but I am trying to get a feel as to just how dependable he considers is the reporting system that he now receives from DSS in terms of imposing the types of financial control he thinks are appropriate for a department that is spending \$3 billion per year.

[Interpretation]

M. Huntington: Y a-t-il une réduction des années-hommes dans le cadre des économies qui vous ont permis d'obtenir ces fonds?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Il y en a eu certaines, monsieur le président, mais elles ne sont pas toutes du même ordre. Ainsi, la réduction que j'ai mentionnée tout à l'heure, c'est-à-dire la réduction de 10 p. 100 du personnel du groupe de l'administration financière au quartier général, a eu pour objectif de libérer un certain nombre d'employés pour les affecter à d'autres fonctions, au sein des Forces armées. Ainsi, lorsque nous avons pu économiser des années-hommes, nous les avons mises à la disposition d'autres secteurs prioritaires des Forces armées, surtout dans les activités de pointe.

M. Huntington: Je suis très heureux de constater votre volonté d'améliorer vos activités de pointe, mais je le serais encore plus si votre contrôle financier faisait l'objet d'un intérêt aussi aigu. Si cela vous était possible, j'aimerais que vous accordiez une plus haute priorité à cet aspect, peut-être insignifiant, du contrôle financier.

Le président: Merci, monsieur Huntington. Monsieur Martin.

M. Martin: J'aimerais poser quelques questions concernant les rapports financiers et les procédures budgétaires. Tout d'abord, utilisez-vous les mécanismes d'élaboration des états financiers du ministère des Approvisionnements et Services ou avez-vous des mécanismes qui vous soient propres?

M. Greig: Les informations de base proviennent des rapports de dépenses établis par le ministère des Approvisionnements et Services, ce qui constitue la base du système d'élaboration de nos états financiers.

M. Martin: Quand recevez-vous ces rapports? A la fin de chaque mois?

M. Greig: Je pense qu'il s'écoule environ un mois et demi, monsieur le président, entre le moment où les informations reçues par le ministère des Approvisionnements et Services au sujet des dépenses réelles sont reçues, traitées et distribuées et le moment où les personnes qui ont présenté les demandes de dépenses reçoivent les données réelles sur ce que le Ministère des Approvisionnements et Services a payé.

M. Martin: Et vous affirmez quand même que ces rapports vous permettent d'exercer un certain contrôle? Même si vous les recevez avec un retard d'un mois et demi?

M. Greig: Les données concernant les paiements effectués par le ministère des Approvisionnements et Services sont les instruments de base qui nous permettent d'exercer un contrôle sur nos dépenses. Évidemment, dans ce contexte, le premier contrôle est effectué sur la base des dossiers du Ministère lui-même. Les états financiers fournissent simplement un état concret des sommes dépensées par le ministère des Approvisionnements et Services et sont comparées aux propres dossiers du Ministère.

M. Martin: Je ne sais pas si M. Greig peut répondre de manière aussi claire que certains des autres ministères mais, ce que je souhaite, c'est qu'il me donne une idée de la confiance qu'il accorde au système d'élaboration des rapports du ministère des Approvisionnements et Services. En conséquence, je lui demanderai s'il estime que ce genre de contrôle financier est approprié pour un ministère dont les dépenses s'élèvent à 3 milliards de dollars par an.

[Texte]

Mr. Greig: Mr. Chairman, I think to look at the DSS carding reports as providing the basic financial control mechanism would be wrong. Therefore, if you were trying to assess that system with those criteria, you would have to come to the conclusion that it does not work. But I do not believe that is what the system is intended to do. I think the financial control system in a department may make use of the reports coming from DSS, but it is only one small part of the control system and it is not the part that will govern the decisions as to whether there is money available to spend or not to spend. The forecasting system within the department, the commitment control system in the department, is a much more important tool than the other which is also required.

Mr. Martin: What you are saying is that you have a fairly sophisticated reporting control system yourselves within the department.

Mr. Greig: Mr. Chairman, essentially I would agree with that statement. We concentrate on the forecasting of expenditures and reports that reflect current forecasts by the various persons responsible for making expenditures within the department. The historic data that come from DSS are reference material for them in preparing their forecasts. It serves that purpose adequately. Certainly it would be more useful if it came in more quickly. But I think to criticize that system because it does not do what it never intended to do would be unfair to DSS.

Mr. Martin: All right. I will move over for a moment to the budgeting mechanisms. Within the department, presumably at this point in time I would assume you are a fair way into the budgeting processes for the coming fiscal year which would start next April. Would the responsibilities for budgeting controls and the procedures fall under you as well as the Chief Financial Officer?

Mr. Greig: Yes.

Mr. Martin: Does your approach to budgeting within the department essentially work from the top down or from the bottom up? Could you elaborate very briefly on the basic mechanisms?

Mr. Greig: Mr. Chairman, from the standpoint of the annual budget, the primary source of data, the flow of data, is from the bottom up. We use various techniques to review those data and assess them against last year's figures, against the economic model which we maintain within my group which gives a reflection of inflation, the current inflation and anticipated inflation, our knowledge of new programs, and our knowledge of modifications in programs. We are in a position to assess the adequacy of the figures that come from the bottom.

Mr. Martin: Could I ask one more question? Mr. Mensforth, do you have any particular comment on the method of budgeting in the system that is in use in the Department of National Defence? Does Treasury Board look upon it as satisfactory? Do you have any general comments at all?

Mr. Mensforth: I have some difficulty with the observation that you have made in here that you are suggesting zero based budgeting.

[Interprétation]

M. Greig: Je crois qu'il serait erroné, monsieur le président, de considérer les rapports du ministère des Approvisionnements et Services comme le principal mécanisme de contrôle financier dont nous disposons. En effet, si l'on adoptait cette attitude, il faudrait bien reconnaître que le système ne fonctionne pas. Cependant, je ne pense pas que ce soit là son objectif. Certes, les responsables du contrôle financier des ministères peuvent faire usage des états produits par le ministère des Approvisionnements et Services, mais je pense que ceux-ci ne constituent qu'une petite partie du système global de contrôle financier à partir duquel sont prises les décisions concernant les engagements monétaires. De fait, le système de prévisions et le système de contrôle des engagements financiers de chaque ministère constituent des outils beaucoup plus importants, dans ce domaine.

M. Martin: Si je vous comprends bien, vous affirmez donc que votre ministère dispose d'un système de contrôle financier beaucoup plus élaboré?

M. Greig: Je dois dire que je suis assez d'accord avec cette déclaration, monsieur le président. Nous nous basons en effet sur les prévisions de dépenses et sur des états financiers reflétant les prévisions courantes, élaborées par les diverses personnes responsables des dépenses. Les données fournies par les Approvisionnements et Services sont simplement des données de référence pour la préparation des prévisions. Pour cet objectif, elles sont très utiles. Évidemment, elles le seraient encore plus si elles étaient fournies plus rapidement. Cependant, il ne serait pas juste, me semble-t-il, de critiquer ce système en affirmant qu'il ne permet pas d'atteindre certains objectifs pour lesquels il n'a jamais été conçu.

M. Martin: Très bien. Je passerai maintenant à vos mécanismes budgétaires. A l'heure actuelle, je suppose que vos travaux d'élaboration du budget sont déjà bien avancés pour le prochain exercice financier, commençant en avril prochain. Je vous demanderai donc s'il vous revient, à titre d'agent financier principal, de diriger ces procédures budgétaires.

M. Greig: Oui.

M. Martin: Pouvez-vous donc me dire si votre budget est élaboré de haut en bas ou de bas en haut?

M. Greig: Pour l'élaboration du budget annuel, les principales données viennent de la base. Nous utilisons diverses techniques qui nous permettent d'analyser ces données et de les comparer à celles de l'année précédente, dans le cadre d'un modèle économique global qui tient compte des facteurs inflationnistes actuels et futurs, des nouveaux programmes et des modifications apportées aux anciens. De ce fait, nous sommes en mesure de vérifier l'exactitude des chiffres qui nous sont fournis par la base.

M. Martin: Puis-je poser une autre question? Monsieur Mensforth, avez-vous des remarques à faire au sujet de la méthode d'élaboration du budget utilisée par le ministère de la Défense nationale? Est-elle satisfaisante, selon le Conseil du Trésor?

M. Mensforth: Je dois dire que j'ai quelque difficulté à accepter vos remarques concernant une budgétisation sur la base zéro.

[Text]

Mr. Martin: I was not really referring to . . .

Mr. Mensforth: Generally speaking, the answer to your question then is yes. If we are discussing these specific recommendations, I do have difficulty with the idea that one should ask for the budgets to be submitted on a zero base, and then to be turned back with indications of where cuts should be made in which activities, and to go on repeating this exercise until you achieve some acceptable level. I do agree with the department that they just do not have the time to do that kind of thing.

The Chairman: Thank you, Mr. Mensforth. Before I return to you, Mr. Martin, before I turn to our last questioner, Mr. Huntington, I have been trying to rationalize, Mr. Greig, the statement you made a moment ago that you are required to hold the man-hours in the force at least to their present level. We have recently been informed in the House that Canada will extend its territorial zones or its economic zones by 200 miles out to sea, effective January 1, 1977. We have been informed, for example, that the inspections and boardings of ships operating in our 200-mile zone will be double this year and in order to carry out this work effectively the Department of the Environment—and Fisheries—will lean heavily on DND and Transport to do the work. Now my question to you, sir, is something like this: how do you budget for this type of contingency? Your duties obviously will be doubled as a result of this new development. To whom do you apply for funds? To the Treasury Board? Or do you get an allocation from the Department of the Environment? Just what is the process used when something like this arises?

• 1215

Mr. Greig: Mr. Chairman, the equipment, the ships in this case, or the aircraft that are used for that purpose are multitask and in the planning process that precedes the actual accumulation of figures for the estimates, the appropriate people within the department have to determine how many hours will be assigned, how many ship-steaming days will be assigned to this task or that task. If the total arrived at is an increase in steaming days from the preceding year, then we have cause to request additional funds.

The question of how it is to be funded is a question for the government to decide. In the particular circumstances I do not have the detailed information with me. Some of the costs will be included within our own appropriations; others will be recovered from the Department of the Environment. But essentially we look at an individual ship, we decide what use it is going to be put to, how many days doing one thing, how many days doing another, and then see what that costs and seek the funds either in our own appropriations or by funding through another department.

The Chairman: But when men and ships are engaged in this process, would it not be a requirement to increase recruiting in order to get sufficient staff to take care of this matter or will you do it with existing staff and be stretched very thin in some other area?

Mr. Greig: Mr. Chairman, to the extent that there is multi-tasking, you spread it a little thinner in other areas, but I think I would like to emphasize that our ship replacement program, which is now being planned and formulated, will clearly take into account the increased role which the department will be asked to play in certain areas such as the 200-mile zone protection. The question of what type of ships and the number of people manning them will

[Interpretation]

M. Martin: Je ne faisais pas tellement référence à . . .

M. Mensforth: Sur un plan général, je vous répondrai oui. Sur un plan plus particulier, c'est-à-dire dans le cadre des recommandations qui ont été faites, j'ai du mal à comprendre pourquoi vous pourriez demander que les budgets soient soumis sur une base zéro pour que vous puissiez ensuite imposer certaines coupes budgétaires, renvoyer le budget devant le ministère, etc. Sur cette question, je suis d'accord avec le Ministère pour considérer que cette procédure prendrait beaucoup trop de temps.

Le président: Merci, monsieur Mensforth. Avant de revenir à M. Huntington, j'aimerais vous poser une question, monsieur Greig, concernant l'une de vos déclarations. Vous avez en effet affirmé que vous deviez maintenir le nombre d'années-hommes des forces armées à leur niveau actuel. Or, nous avons récemment appris, en Chambre, que le Canada a l'intention d'étendre sa zone territoriale, ou plutôt sa zone économique, à 200 milles en mer, à partir du 1^{er} janvier 1977. Ainsi, nous avons été informés que nos activités d'inspections des navires se trouvant dans notre zone de 200 milles seront doublées, cette année, ce qui imposera au ministère de l'Environnement et des Pêcheries de faire largement appel aux services de la Défense nationale et des Transports. J'aimerais donc vous demander si des activités spéciales, de ce genre, peuvent être incorporées à votre budget. En effet, il me paraît évident que vos activités seront pratiquement doublées, à la suite de cette mesure. A qui demanderez-vous donc les fonds nécessaires? Au Conseil du Trésor? Au ministère de l'Environnement?

M. Greig: Le matériel utilisé pour ces fonctions, c'est-à-dire les navires et avions, sont des appareils à usage multiple. Lorsque nous élaborons notre budget, les responsables de chaque secteur doivent nous indiquer combien d'heures seront attribuées à chaque fonction. Si le total auquel nous parvenons ensuite représente une augmentation par rapport à l'année précédente, nous devons alors demander des fonds supplémentaires.

Ceci dit, la méthode de financement qui sera retenue, dans le cas que vous mentionnez, le sera par le gouvernement. Pour l'instant, je n'ai reçu aucune information détaillée au sujet de ce problème. Évidemment, certains des coûts seront inclus dans notre budget et d'autres seront récupérés auprès du ministère de l'Environnement. La procédure générale reste cependant la même, c'est-à-dire que nous prévoyons en détail les tâches qui seront attribuées à chaque navire, ce qui nous permet de fixer un coût global pour ensuite essayer de trouver les fonds nécessaires.

Le président: Mais ne devez-vous pas augmenter votre personnel, pour assumer ces fonctions supplémentaires, ou pensez-vous que vous pourriez les assumer avec le personnel existant? Dans ce dernier cas, ne risquez-vous pas de manquer de personnel dans d'autres secteurs?

M. Greig: Dans la mesure où ceci relève d'appareils à usage multiple, nous pouvons évidemment dégarnir certains secteurs, pour en renforcer d'autres, mais je puis vous dire, et j'insiste, que notre programme de remplacement des navires, qui est en cours d'élaboration, tiendra compte du rôle accru qu'aura à jouer le ministère, dans des secteurs tels que la protection de notre zone économique de 200 milles. Notre programme tiendra évidemment compte

[Texte]

all be part of that. The net result may be a reduction in the number of people depending upon what ships are to be purchased. It is a question that I really cannot give a simple answer to.

The Chairman: Mr. Huntington. Thank you, Mr. Greig.

Mr. Huntington: Thank you, Mr. Chairman. I appreciate the opportunity to have a second round. I would just like to come back to the observations and recommendations, Operational Performance Measurement Systems, OPMS, page 11:

Efforts in the development of a Performance Measurement System should be continued

And departmental comments are being repeated twice:

... Results achieved to date have been promising.

Number one, I would like to know a little more I would like to have an explanation of the performance measurement system and the results that are promising or an explanation of that remark. That will be my first question.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, the initial investigation of performance measurement systems started about one and one half years ago. Initially it was rather a theoretical approach and being a theoretical approach, we came up with conclusions that although they might produce useful results, it would be prohibitively expensive in man-years. For example, for the performance measurement system as initially outlined to us for only one part of our organization, the materiel part of our organization, the supply and procurement part, we need 50 people to man it and that was the conclusion. It simply was not workable. It was nice in theory but to apply that theory in detail simply would not make sense.

However, out of that we are taking a more promising approach, a more practical approach, that we think will produce maybe not all the theoretical results that the philosophers on the subject claim for it but will produce some practical results. The program part of our organization, which is now most concerned with this since the performance of our measurements will be included as part of the program forecast submissions in future, has taken the responsibility for the further development of these systems and I think we are now on a track which will produce more practical and useful results.

Mr. Huntington: It is applied in what areas again, sir.

• 1220

Mr. Greig: We have looked at virtually every part of the headquarters organization to see how it can be applied. I spoke a moment ago about the idiom materiel function, which was capital procurement, repair and maintenance overhaul, construction engineering, that type of area, but we have also looked at dental services and medical services. What we have found and my assessment of Performance Measurement Systems would be that if you have an effective manager in charge of anything, he in fact has a performance measurement system although he may never have called it that, and if he does not have it, there are only two possible reasons. One is that he is not competent, and since our managers, because of rotation of staff, change every two or three years, it is in my judgment almost impossible to believe over a 50-year period none of the 25 managers have been competent. The other possibility is

[Interprétation]

du type de navires et du nombre d'hommes dont nous aurons besoin. Cependant, il se peut fort bien que nous arrivions à une réduction du personnel, selon le type de navire que nous achèterons. C'est une question à laquelle je ne puis répondre pour l'instant.

Le président: Merci, monsieur Greig. Monsieur Huntington.

M. Huntington: Merci, monsieur le président. Je vous remercie de m'accorder un second tour. J'aimerais revenir aux observations et recommandations et, plus spécialement, aux systèmes de mesure du rendement de l'exploitation:

Il faudrait continuer à mettre au point un système de mesure du rendement.

Dans les commentaires du ministère, je lis ce qui suit:

Les résultats obtenus jusqu'ici sont prometteurs.

J'aimerais que vous me donniez des détails sur ce système de mesure du rendement et que vous me disiez pourquoi les résultats obtenus jusqu'ici sont prometteurs.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Les premiers travaux concernant le système de mesure du rendement ont commencé il y a environ 1 an et demi. A l'origine, il s'agissait essentiellement d'études théoriques et, de ce fait, nous avons conclu que, même si le système pouvait produire des résultats utiles, il serait certainement très coûteux en années-hommes. Par exemple, le système tel qu'élaboré à l'origine, pour un seul élément du ministère, c'est-à-dire pour la division des approvisionnements et des achats, aurait exigé 50 employés. Cela était excessif. C'était sans doute une bonne idée, en théorie, mais ce ne l'était pas, en pratique.

Nous avons continué nos études et, du fait d'une attitude beaucoup plus pratique à l'égard de ce problème, nous avons trouvé une solution qui ne produira peut-être pas tous les résultats théoriques envisagés par les concepteurs du système, mais produira quand même des résultats très intéressants. Ainsi, le secteur «programmes» du ministère, qui est le plus concerné par ce système puisque ces résultats seront incorporés aux prévisions futures, a décidé de poursuivre les travaux d'élaboration d'un système de mesure adéquat. Je pense donc que nous sommes sur la bonne voie.

M. Huntington: Dans quel domaine serait-elle appliquée?

M. Greig: Nous avons étudié presque toute l'organisation des quartiers généraux afin de déterminer comment on pourrait appliquer ce système. Il y a un instant j'ai parlé de la fonction de groupe SMA, lequel s'occupe de l'acquisition de fonds, des travaux de construction et les réparations et l'entretien. Mais nous avons également jeté un coup d'œil sur les services dentaires et médicaux. A vrai dire, j'en suis arrivé à la conclusion que, si vous avez déjà un directeur compétent, c'est qu'un Système de mesures de rendement opérationnel existe déjà, même s'il n'est pas ainsi désigné. Deux facteurs peuvent expliquer le manque d'un tel système. Tout d'abord, il se peut que le directeur ne soit pas compétent. Étant donné que nos directeurs changent tous les deux ou trois ans, à cause du roulement de personnel, il est presque impossible de croire qu'aucun de nos 25 directeurs n'ait été compétent au cours d'une période de 50 ans.

[Text]

that for the particular operation he is managing, this kind of system simply does not make sense, and basically my conclusion about Performance Management Systems is that if it is possible, there is something there already which may have to be described in a different way, but is essentially in existence, and if it is not possible, you are wasting your time trying to look for an application of this particular approach.

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: I do not know whether I heard the answer properly, but then results to date have been promising, they have, and they have not. Really, what you are saying is that it should be part of the education process of managers' moving in and out of departments.

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Essentially, Mr. Chairman, I guess what I was trying to say was that I am personally not in favour of catch phrases like OPMS or any other kind of wonderful system that is supposed to cure all ills and make management perfect. A good manager will be measuring the performance of his subordinates and the performance of his activity. Whether or not somebody comes along and says he needs particular system, he will have his system working.

Mr. Huntington: I want to make sure I have an understanding here. Am I right or wrong in saying that the departmental comments to the first part here.

Agreed. Results achieved to date have been promising.

and the up-dating of that same comment are kind of misleading?

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: I would not like to think they were intended to be misleading. I think the word "promising" means there is room for further improvement in the Performance Measuring Systems within the Department, and we have seen areas where these improvements can be introduced in a practical way.

Mr. Huntington: All right.

Mr. Greig: That is a little different from applying the theoretical system across the board.

Mr. Huntington: All right. The reporting of the performance measurement system, which I gather now is a philosophical aspect

...effectiveness and efficiency measures should be integrated with the main responsibility centre financial reporting system.

Your Department agrees in principle:

Further study is required but the Department is confident that the systems will be integrated in due course.

I again have to question the departmental comment in light of your feeling towards this area.

[Interpretation]

Il y a aussi la possibilité que ce système ne convient pas au travail qu'il fait. Je suis arrivé à la conclusion qu'il existe déjà un système de mesure quelconque, même s'il n'est pas décrit comme un système de mesures de rendement opérationnel. Si l'application d'un tel système n'est pas possible, il est inutile d'essayer de le faire adopter.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: J'ignore si je vous ai bien compris, mais jusqu'ici les résultats obtenus ont été prometteurs; oui et non. Au fond, vous dites qu'un tel système devrait faire partie du procédé de déplacement de directeurs d'un ministère à un autre, pour leur perfectionnement.

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Sans doute ai-je voulu dire que je n'aime pas les systèmes populaires comme les SMRO et d'autres panacées qui sont censées guérir tous les maux et aboutir à un système de gestion parfait. Un bon directeur mesure le rendement de ses employés et le travail accompli; quand on lui dit qu'il a besoin d'un système particulier ou non, il fera toujours une évaluation lui-même.

M. Huntington: Je voudrais bien comprendre ce que vous dites. Voici les premiers commentaires ministériels:

Adopté. Les résultats obtenus jusqu'à maintenant sont prometteurs.

Des tels commentaires nous induisent-ils en erreur?

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: J'aime penser que tel n'est pas le cas. Je pense que le terme, «prometteur», signifie qu'on peut toujours améliorer les systèmes de mesures de rendement opérationnels à l'intérieur du ministère, et nous avons vu que des améliorations peuvent se faire de façon pratique.

M. Huntington: Fort bien.

M. Greig: C'est un peu différent de l'application de théories.

M. Huntington: Je comprends. Le compte rendu du système de mesures de rendement comporte donc un aspect philosophique. Voici ce qu'on en dit:

Le compte rendu du rendement du système de mesures de rendement et des mesures de rationalisation devrait être intégré au système principal de compte rendu financier des centres de responsabilité.

En principe, votre ministère est d'accord:

Des études plus approfondies sont nécessaires, mais le ministère croit que le système pourra être intégré en temps voulu.

J'aimerais savoir quel est le point de vue du ministère à cet égard.

[Texte]

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: I think, Mr. Chairman, what we are trying to say there, perhaps not as clearly as we might have, is that a total integration may not in our judgment make good sense. It may make the whole financial reporting system totally unwieldy. To the degree that integration makes sense, and it may be in a very limited way, it will be integrated. In other words, we will do it where it is sensible in our judgment, and I do not doubt that there will be areas where such integration will take place, but to embody the whole theoretical system of performance measurement in the financial system, I think would not only be unwieldy, but it would not be sensible.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, may I ask if Treasury Board agrees, and then a comment from the Auditor General?

The Chairman: Yes, I think that would be advisable. Have you a comment, Mr. Mensforth?

Mr. Mensforth: I think I support the idea of development of the Performance Measurements System to use in the program forecasts and the results allocation process. I think there is a place for it so far down through the hierarchy of a department. I personally, as Mr. Greig, tend to get nervous when people start talking about combining performance measurement systems into responsibility centre financial reporting. It is a very difficult thing to do. You are down to the lowest levels now, and the difficulty increases the further down you get.

The Chairman: I wonder if we could have a comment from Mr. Kirchner on behalf of the Auditor General.

• 1225

Mr. Joe E. Kirchner (Director General, Audit Operations, Auditor General's Office): I believe the comment of the office in the Financial Management and Control Study was directed to the efforts that the Treasury Board had already undertaken in this area and the interest that the Treasury Board had shown in implementing, withing the departments, some sort of system that would—in this instance it was called: operation and performance measurement. It does not really matter what name you give it; the effect should be the same as what Mr. Greig has outlined earlier, namely, to effect better efficiency and to achieve a measurement of control and a measurement of what performance is actually taking place. Any good manager should be capable of doing that.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, this has been the objective of a very lengthy exercise by the Auditor General and a very lengthy exercise before this Committee. We have been spinning wheels if we do not keep our eye on this very aspect of it; that there is a training need for managers within departments. We have to start watching efficiency and controls at a far higher standard—and demanding a far higher standard—than experience has been in the past.

Now, one other question. I conclude, rightly or wrongly—and I stand to be corrected—that the departmental comments on this particular item are somewhat misleading. Are there any other departmental comments on this broad side that the department would like to correct?

[Interprétation]

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: Nous ne nous sommes peut-être pas exprimés assez clairement. Nous croyons qu'une intégration totale de système ne serait peut-être pas souhaitable. Il se peut qu'une telle intégration rende trop compliqué tout le système de compte rendu financier des centres de responsabilité. Dans la mesure du possible, le système sera intégré. En d'autres termes, nous le ferons où il est possible de le faire. Mais il serait mal avisé d'intégrer à notre système de finance tout le système théorique de mesures de rendement opérationnel.

M. Huntington: Puis-je savoir ce que le Conseil du Trésor en pense? L'Auditeur général pourrait peut-être faire une remarque par la suite.

Le président: Oui, ce sera plus sage. Avez-vous une remarque à faire, monsieur Mensforth?

M. Mensforth: Je suis en faveur de la mise au point du système de mesures de rendement opérationnel en arrivant à nos prévisions et au cours des procédés d'allocation. Dans ces domaines, le système pourrait fonctionner. Mais tout comme M. Greig, je commence à m'inquiéter lorsqu'on parle de l'intégration de système de mesures de rendement opérationnel au système de compte rendu financier des centres de responsabilité. Plus on descend dans la hiérarchie, plus cela devient difficile.

Le président: Monsieur Kirchner a peut-être une observation à faire de la part de l'Auditeur général.

M. Joe E. Kirchner (directeur général, vérification, bureau de l'Auditeur général): Dans l'étude sur la gestion et la vérification financière, le bureau a déjà parlé des mesures prises par le Conseil du trésor dans cette veine. On y a fait mention de l'intérêt du Conseil du trésor à adopter à l'intérieur des ministères un système quelconque, qu'on a désigné ici comme un système de mesure de rendement opérationnel. Mais peu importe comment on l'appelle. Comme M. Greig l'a dit plus tôt, grâce à un tel système, on devrait pouvoir rendre une opération plus efficace tout en contrôlant et mesurant le rendement opérationnel. Tout bon directeur devrait pouvoir faire cela.

M. Huntington: Nous arrivons ainsi à la fin d'un chemin long et difficile. Il ne faut pas perdre de vue une question essentielle: il faut former des directeurs à l'intérieur des ministères. Il nous faudra établir des normes d'efficacité et des contrôle beaucoup plus exigeantes que par le passé.

Passons à une autre question. Corrigez-moi si j'ai tort, mais j'ai l'impression que les commentaires ministériels à ce sujet nous induisent en erreur. Y a-t-il d'autres remarques que le ministère aimerait faire à ce sujet?

[Text]

The Chairman: Mr. Greig.

Mr. Greig: Mr. Chairman, there are a number of items where we say: agreed in principle, that I might have commented on in more detail had they been raised by the Committee.

To follow up on a point Mr. Mensforth made, the idea of zero budgeting is theoretically attractive and we can agree with it in principle. But when you consider what it means, it really means that every year we sit down when we are preparing our estimates and say: Now, do we need any armed forces? That clearly is an exercise that it would not make sense to conduct. If you take it to the extreme, that is what we mean by zero budgeting: you start with nothing and you decide whether you want armed forces at all. To do that every year would not make sense. In fact, the department, perhaps more than any other department, has examined its naval over the last ten, twenty years with studies on land forces, air forces, sea, NATO contributions—you name it. We have studied everything, which is almost like part of zero budget process.

I can see the sense, perhaps, of doing that every so many years and applying it to part of the department's activities, but to deal with a zero budget in theory from scratch every year simply is not practical. But we can agree in principle that it sounds sensible.

Mr. Huntington: Well, sir, may I just make one comment?

What we are trying to get at here, Mr. Greig, in the deliberations of the last many months, is we find in too many cases that we are getting percentage increases on previous votes or budgets, and nobody has been going back and looking at the original base. Some of us on this Committee feel that the original bases need reviewing if we are ever going to come back to efficient use and control of the tax resource.

So I am rather surprised at your reaction where by you agree in principle but you say, well, it is not necessary. Of course we need an armed force, but do you not feel you have an obligation to the people of Canada to go back and review the bases on which you have been building?

Mr. Greig: Mr. Chairman, I agree with Mr. Huntington completely. Indeed, if he did not understand that I said that, I did not say it very clearly. We do that and we have done it ad nauseam. In fact, we have looked at our infrastructure and our base structure, in the time that I have been with the department, at least three times—and that is over a four-year period. We have looked at it, starting off with nothing and saying: now, what should the base structure be for a force of the type that is capable of performing the duties that have been assigned to it? And we make recommendations.

That takes place and it takes place constantly. A different part of our operation is looked at, whether it is the infrastructure or the naval forces or whatever. But to build it in as part of the annual estimates process is not really very sensible. To make sure that it is done periodically, and at least part of the department is looked at every year and the whole department once every—I do not know how many—years, would make sense. I do not have the answer as to the precise arrangement that would be sensible, but certainly to do it annually would not be sensible, not for this department.

[Interpretation]

Le président: Monsieur Greig.

M. Greig: A plusieurs reprises, nous disons que nous sommes d'accord en principe et je pourrais en parler en plus de détails.

Par exemple, M. Mensforth a fait mention du fait que la présentation du budget devrait comprendre une justification de toutes les activités et de leurs coûts. Nous trouvons le concept séduisant et nous l'adoptons en principe. Mais songez à ce que cela signifie. Tous les ans, lorsque nous préparons notre budget, nous aurons à nous demander si nous avons besoin de forces armées. Évidemment, il serait ridicule de pousser à l'extrême cette politique, et ce n'est pas ainsi que nous la concevons. Il serait insensé de procéder ainsi. A vrai dire, plus encore que les autres ministères, le nôtre a fait de nombreuses études au cours des 10 ou 20 dernières années sur nos différentes forces armées et nos contributions à l'OTAN. Nous avons fait de multiples études, ce qui est un peu comme une justification de tout ce que nous faisons.

Il serait peut-être souhaitable de procéder ainsi périodiquement en étudiant une partie des activités d'un ministère, mais il ne serait pas praticable de le faire tous les ans. Mais nous sommes d'accord que le principe est bien fondé.

M. Huntington: Puis-je faire une observation?

Dans nos travaux des quelques derniers mois, nous trouvons trop souvent que les crédits sont augmentés sans qu'on étudie le bien-fondé du crédit original. Quelques membres du comité sont d'avis qu'il faudrait étudier les crédits originaux afin d'assurer une utilisation efficace de nos ressources financières.

Je suis donc étonné de vous entendre dire que vous êtes d'accord en principe, mais qu'il ne sera pas nécessaire d'appliquer cette politique tous les ans. Évidemment, il nous faut des forces armées, mais ne pensez-vous pas qu'il faudrait justifier au peuple canadien certaines dépenses fondamentales qui servent de base pour les crédits qui figurent dans le budget?

M. Greig: Je suis tout à fait d'accord avec M. Huntington. A vrai dire, s'il n'a pas compris ce que je voulais dire, je ne me suis pas bien exprimé. C'est ainsi que nous travaillons, et nous le faisons depuis fort longtemps. De fait, au cours des 4 dernières années, nous avons 3 fois soumis à l'étude notre infrastructure et organisation fondamentale. Nous partons à zéro en nous demandant quel genre de structure il nous faut pour accomplir notre travail. Après cela, nous faisons des recommandations.

C'est une politique que nous sommes toujours en train d'appliquer. Nous sommes toujours en train de repasser un aspect ou un autre de nos activités, qu'il s'agisse de l'infrastructure du ministère ou de nos forces armées. Et il ne serait pas praticable d'adopter ce procédé en étudiant le budget. Afin de s'assurer qu'une étude est faite périodiquement, qu'au moins certains services du ministère sont examinés tous les ans et que l'ensemble du ministère... Je ne sais au juste quel laps de temps devrait s'écouler, ni quels arrangements seraient les plus sensés, mais très certainement une étude globale du ministère tous les ans ne serait pas sensée.

[Texte]

The Chairman: Mr. Huntington.

[Interprétation]

Le président: Monsieur Huntington.

Mr. Huntington: Agreement in principle.

• 1230

Are there any other areas you feel we need an explanation of, so that we can follow this? Zero budgeting.

Mr. Greig: Mr. Chairman, there is one other I would like to comment on, that is the question of inventory levels—inventories. You did mention it. I was sorry to hear you say something about no audit pearls, which I certainly and I would not like it to go on the record as being not disputed by me.

My concern with any kind of proposal of this nature is that it does not recognize the reality of control, and that what people are really concerned about is the number of widgets they use, not the cost of them, that the people who are concerned with the price of an individual item, people who negotiate purchase arrangements, are either not in the department or are at headquarters. The people who use the particular items are concerned with the number of items they use, and they can be held responsible for the number they consume and the waste of items. But it seems to me that the most effective inventory control has to involve quantities more than dollar values, at least for a large part of the inventories we have within our department. To suggest that we are going to get massive improvement by putting dollar figures to them does not make sense to me. There may be part of our inventories, the supplies for example, where dollar controls are the most useful. But if you are responsible for running a repair and maintenance activity and it is your job to see that a plane is capable of flying, I do not really think you are going to be concerned about whether you have to use a \$50,000 item or two \$50,000 items to go on that plane. You are going to make sure the plane has everything in it that it needs...

Mr. Huntington: I quite agree.

Mr. Greig: ... and that it will fly. However, if you are using 20 spanners or wrenches a year instead of 10, something can be looked at there.

I think the reality of control is that it is exercised at the lowest supervisory level, and it is exercised in terms of quantities. The dollar figures, although they are useful for control purposes, serve only a limited purpose and generally for senior management, for general overview purposes.

The Chairman: Thank you, Mr. Greig.

Mr. Huntington: Are you satisfied, sir, that there are satisfactory controls through the inventory and that the audit just is not around the periphery of it?

Mr. Greig: I think we have a first-class system of inventory control, now that the supply system is in effect—the automated system—with direct access to quantities wherever they are held within the system. Prior to the introduction of the system, for example, a particular depot might have ordered an item, not knowing that there was a surplus of that same item in another depot. Now we know exactly what we have and how it is distributed. I think we have an excellent system of inventory control.

M. Huntington: Une entente de principe.

Y a-t-il d'autres aspects qui à votre avis, devraient faire l'objet d'une explication afin de nous permettre de mieux comprendre l'établissement du budget à partir de zéro?

M. Greig: Monsieur le président, il y a encore un aspect au sujet duquel j'aimerais faire quelques remarques, la question du matériel en stock. Vous en avez d'ailleurs parlé. J'ai été désolé de vous entendre dire qu'il n'y avait aucune perle de vérifications déclaration que je ne puis accepter comme étant juste. Je ne voudrais certainement pas qu'elle soit consignée sans que j'aie eu la possibilité de répondre.

Ce qui m'inquiète dans toute proposition de ce genre, c'est qu'on ne tient pas compte de la réalité du contrôle et qu'en général les gens sont surtout préoccupés par le nombre d'articles qu'ils peuvent utiliser et non par leur coût; les personnes qui s'occupent du prix de chaque article, les acheteurs qui négocient les arrangements d'achat, ne sont pas au ministère ou alors ils sont à l'administration centrale. Les utilisateurs sont intéressés par le nombre d'articles qu'ils utilisent et on peut les tenir responsables de cette utilisation et du gaspillage. Mais il me semble que le contrôle le plus efficace d'un inventaire doit porter sur la quantité, beaucoup plus que sur la valeur monétaire, du moins en ce qui concerne une grande partie de l'inventaire de notre ministère. Cela n'a aucun sens à mon avis que de proposer que nous obtiendrons de grandes améliorations et attribuant une valeur monétaire à ces articles. Une partie de notre inventaire, les fournitures, par exemple, peuvent faire l'objet de contrôle monétaire. Mais dans le cas du responsable d'un atelier de réparation et d'entretien, s'il doit voir à ce qu'un avion soit en mesure de voler, je ne crois pas qu'il va trop s'occuper de savoir s'il doit utiliser un article de \$50,000 ou deux. Il va plutôt s'assurer que l'avion est muni de tout le nécessaire.

M. Huntington: Je suis tout à fait d'accord.

M. Greig: Toutefois, si vous utilisez vingt clés à écrou ou clés anglaises par année au lieu de dix, il y a lieu de faire une vérification.

Je crois que le principe même du contrôle veut qu'il s'exerce au plus bas niveau de surveillance pour ce qui est de la quantité. La valeur monétaire, bien qu'utile, est limitée et ne sert qu'à la haute gestion et à des fins de surveillance générale.

Le président: Merci, monsieur Greig.

M. Huntington: Vous croyez donc, monsieur, que des contrôles satisfaisants sont exercés sur l'inventaire et que la vérification ne porte pas sur les seuls domaines connexes?

M. Greig: Je crois que nous avons un régime de contrôle de l'inventaire de premier ordre maintenant que nous utilisons «un régime automatisé» qui nous donne un accès direct aux quantités où qu'elles se trouvent dans l'ensemble du réseau. Avant la mise en marche de ce système, un entrepôt devait commander un article parce qu'il ne savait pas qu'il y avait surplus de ce même article dans un autre entrepôt. Maintenant nous savons exactement ce que nous avons et où il se trouve. Je crois donc que nous avons un régime de contrôle de l'inventaire excellent.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Greig. Thank you, Mr. Huntington.

Gentlemen, before we adjourn, I would like your permission to attach as an appendix to our *Minutes of Proceedings* of today's the replies that were received from the Department of Public Works to questions asked by Mr. Clarke, Vancouver Quadra, on May 18, 1976, as well as the questions and responses as received today from the Department of National Defence. Is that agreed?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: Our next meeting, gentlemen, will be on Tuesday, June 22, 1976, to consider a draft report on our findings in the last series of meetings. That meeting will be in camera. The report will be presented to you. It will be concise, and I hope we can agree to finalize it on that date so that it can be presented to the House before it adjourns on June 30. If we cannot finalize our report at our next meeting, it will be necessary to consider a special meeting in light of the fact that we lose the following Thursday, which is St. Jean Baptiste Day. In the event we can finalize the report at our next meeting on June 22, it can then be referred to the translators for preparation into both languages and then submitted to the House before we adjourn. That is the hope of your Chairman and, I am sure, of all Committee members. I would also like to mention at this time that the name of Mr. Eric Adams, our Research Officer, was inadvertently omitted from the list of those attending the meeting of the Subcommittee on Agenda and Procedure on May 13, 1976 and I would like that placed on the record.

Thank you, gentlemen. The meeting is . . .

• 1235

Mr. Martin: Mr. Chairman, on a point of clarification. We are not finished with this 1975 report; is that correct? This is an interim report we will be making.

The Chairman: This is an interim report which we thought it would be desirable to present to the House prior to the adjournment. There will be other sittings of the Committee in the fall when the new session convenes but this report will be an interim report to tidy up our work, as it were, to the end of this session.

Mr. Martin: There is no problem about continuing on with the same report in a new session.

The Chairman: Not to my knowledge, Mr. Martin. If it is a new session, I am reminded by the Clerk, it will be necessary to get a new order of reference but we would still be dealing with roughly the same agenda procedure, which has been established to date.

Thank you, gentlemen. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Interpretation]

Le président: Merci, monsieur Greig. Merci, monsieur Huntington.

Messieurs, avant de lever la séance, j'aimerais avoir votre permission pour joindre, en annexe au procès-verbal de la réunion d'aujourd'hui, les réponses que nous avons reçues du ministère des Travaux publics, questions posées par M. Clarke de Vancouver Quadra, le 18 mai 1976, ainsi que les questions et réponses que nous avons reçues aujourd'hui du ministère de la Défense nationale. Est-ce convenu?

Des voix: D'accord.

Le président: Notre prochaine réunion messieurs, se tiendra le mardi 22 juin 1976 afin d'étudier l'ébauche du rapport contenant nos constatations tirées de la dernière série de réunions. La réunion sera à huis clos. Nous vous présenterons le rapport. Celui-ci sera concis, et j'espère que nous pourrions nous entendre pour le terminer ce jour-là afin de le présenter en Chambre avant l'ajournement du 30 juin. Si nous ne pouvons pas le faire à la prochaine réunion, il sera nécessaire de convoquer une réunion spéciale; nous allons en effet perdre la réunion du jeudi puisque c'est la Saint-Jean-Baptiste ce jour-là. Si nous pouvons terminer la rédaction de notre rapport à la prochaine réunion, le 22 juin, nous pourrions ensuite l'envoyer aux traducteurs pour qu'il soit présenté dans les deux langues à la Chambre avant l'ajournement. C'est du moins mon espoir et j'en suis convaincu celui de tous les membres du Comité. J'aimerais également mentionner que le nom de M. Eric Adams, notre agent de recherche, a été omis par mégarde de la liste des personnes présentes à la réunion du sous-comité du programme et de la procédure, le 30 mai 1976 et j'aimerais rectifier cette omission.

Merci, messieurs. La séance est . . .

M. Martin: Monsieur le président, j'aimerais avoir quelques précisions. Nous n'en avons pas terminé avec le rapport pour 1975, n'est-ce pas? Il s'agit bien d'un rapport intérimaire.

Le président: Nous avons en effet pensé qu'il serait souhaitable de présenter un rapport intérimaire à la Chambre avant l'ajournement. Les séances du Comité reprendront à l'automne lorsque la nouvelle session débutera, mais le rapport en question nous permettra de faire le point jusqu'à la fin de la présente session.

M. Martin: Continuer avec le même rapport au cours de la nouvelle session ne causera aucun problème?

Le président: Pas à ma connaissance, monsieur Martin. Le greffier vient de me faire penser que s'il y a une nouvelle session il sera nécessaire d'obtenir un nouvel ordre de renvoi, mais en gros, nous continuerons à suivre plus ou moins la même procédure.

Merci, messieurs. La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation.

APPENDIX "AAAA"

REPLY TO QUESTIONS RAISED BY MR. CLARKE, MP
VANCOUVER - QUADRA, MAY 18, 1976.

DEPARTMENT OF PUBLIC WORKS

- Q. What is the nature of the implied shortcomings of the present program and activity structure shown in the Estimates?
- A. The Study Group observed that the program and activity structure did not reflect the operations of the Department and did not provide a meaningful vehicle for resource planning and control except at the very broad level.
- Q. Why was the Department unable to adopt a "top-down" approach to the preparation of the 1977-78 Program Forecasts?
- A. The recommendation of the Study Group is consistent with the direction in which Departmental Management has been moving for the past several years. In July 1975 Departmental Officials were optimistic in forecasting the completion date for the necessary system and procedural changes which are prerequisite to the "top-down" approach. These requirements have now been successfully implemented and the Department will proceed in the Fall of 1976 with the suggested approach in preparing the 1978-79 Program Forecast.
- Q. The recommendation that the Department should "negotiate" with the Treasury Board for a "formal liaison function ... to have access to plans" seems to imply that the Public Works does not have access to or is not in automatic receipt of such plans.

Is this the case? If so, how can Public Works do its own planning?

- A. (a) The Department does not, as a matter of standing procedure, have access to nor does it automatically receive plans of other departments and agencies.
- (b) Public Works planning is therefore very largely based on historical patterns relative to client population and movement therein which is further influenced by Senior Departmental Management's knowledge of Government policy and developments and the broad consequences of these for DPW.
- Q. How does Public Works interpret the first recommendation dealing with disclosure in the Estimates book as called for by the Auditor General and the Estimates submission as enacted by the Department?
- A. The Department has interpreted the Auditor General's observation as one of concern with the use of both current and future dollar values in disclosing the cost of capital projects in annual estimates.

A. The Department is of the opinion that the intent of the observation was met in the 1976-77 Main Estimates in that only projects where final working drawings were completed and meaningful current or contract value cost estimates could be established were listed in Main Estimates. Consistency has therefore been obtained through the use of current dollar estimates only.

Q. Does the Department agree with the Auditor General's recommendation for disclosure of lease-purchase transactions? Can this recommendation not be acted upon in the next set of Estimates and Public Accounts? If not, why not?

A. Yes the Department agrees with the recommendation for disclosure.

The Department cannot unilaterally make such changes to Estimates and Public Accounts presentations.

Changes in Estimates and Public Accounts must be authorized by the Treasury Board Secretariat.

Q. How does the Department control the rate of spending on each capital project to ensure that potential costs-overruns will be identified early in each project?

A. Budgets are established, (a) for total estimated project cost and (b) for each fiscal year during the planning and construction stage of a project. Regional Managers review and update annual project cash flows monthly. For multi-year projects the aggregate is compared to total estimated cost. Regional Forecasts are submitted monthly to DPW Headquarters and reviewed against the total capital program. The Forecast provides a separate cash flow for all large projects. In addition, all projects programmed for implementation are approved individually before any commitments can be entered into.

APPENDIX "BBBB"

DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE
FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY PRECIS RESPONSE WORKSHEET

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS
AS AT JULY 1975

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT AUGUST 1975

DEPARTMENTAL COMMENTS
AS AT JUNE, 1976

ANNEX B
TO 7375-3 TD 6016 (DASPC 2-7)
DATED 11 JUNE 1976

ORGANIZATION

At the present time the Chief Financial Services, not the ADM(Finance), has been designated as the senior officer responsible for departmental systems of financial administration because the Director General Audit reports directly to the ADM(Finance). However, when the Department's audit committee is formed, the spirit of the Treasury Board Guideline will be better followed if the ADM(Finance) is designated the senior officer responsible. Then the Director General Audit will be reporting to an independent group.

The ADM(Finance) and the Chief Financial Services and their supporting headquarters financial staffs each have a financial services and a financial control role to play in the department. These roles cannot always be played simultaneously.

The ADM(Finance) should be designated as the senior officer responsible for departmental systems of financial administration.

Agreed. The Audit Committee has been established and will provide independent direction to the Auditor General Audit, consistent with the spirit of the Treasury Board Guideline.

Audit Committee has been established to provide direction to DGA consistent with spirit of TB Guideline and has had its first meeting. ADM(Fin) has been designated senior financial officer responsible for departmental financial administration.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

The headquarters financial group should have a person whose sole responsibility is to ensure that adequate internal control systems exist and, where they do not, to develop new ones. The maintenance of the financial manual described later in this report should also be his responsibility. This person should report directly to the Chief Financial Services.

FUNCTIONAL REPORTING OF FINANCIAL OFFICERS

To ensure that financial responsibilities are being properly exercised:

- (a) a senior financial officer within the ADM(Finance) organization should provide functional direction to Command controllers and financial officers in headquarters positions outside the ADM(Finance) organization; and
- (b) Command controllers with limited financial training should receive specific financial training, including a period of orientation in the ADM(Finance) organization before assuming their duties.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed. The reorganization required is not major and should be completed prior to the end of the current fiscal year.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Reorganization required to implement recommendation was delayed pending completion of a program to reduce the number of Headquarters' personnel. A preliminary reorganization study has now been completed and four positions have been made available to permit the establishment of a financial control cell.

Agreed. The new Departmental Financial Manual, on which work has been proceeding over the last year, will be issued shortly and should significantly improve communications.

The Departmental Financial Manual is now being reviewed in final form but because of the requirement that it be issued in bilingual format it will not be issued for approximately six months.

Agreed. The Department will make the necessary arrangements.

The Department has continued to hold Command Controllers Conferences and the agenda for these conferences has been expanded to provide additional training opportunities of those with limited financial background. Since the recommendation was made no appointments have been made involving officers requiring a period of orientation in the ADM(Fin) organization.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSFINANCIAL MANUAL

The departmental financial manual should be completed as soon as possible and procedures developed to ensure that the manual, once issued, is kept up to date. The person in the headquarters financial group with responsibility for internal control systems described earlier in this report should maintain this manual.

RESPONSIBILITY ACCOUNTING

Seventy-five percent of departmental operating funds are controlled centrally while the remaining 25% are delegated to Commands, Bases and other operating units for control purposes. Of this 25%, only a small portion is truly controllable by the local responsibility centre managers.

Budgetary control responsibility should be assigned to responsibility centre managers only for activities over which they have direct operating control. The number of responsibility centres should be reduced to eliminate those where no operating control actually exists.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed. The Financial Manual is being completed on schedule and will be issued later this year. The responsibility of ensuring that the manual is kept up to date will be assigned to a specific individual as part of the reorganization referred to above.

Financial Manual will be issued later this year. Responsibility for ensuring that it is kept up to date has been assigned to a specific individual.

Agreed. It should be emphasized, however, that disbursement control will continue to be decentralized with responsibility for enforcing economy in expenditures being exercised at the lowest possible level.

Agreed. This is continually under review. It should be emphasized that disbursement control will continue to be decentralized with responsibility for enforcing economy at lowest possible level.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	DEPARTMENTAL COMMENTS	DEPARTMENTAL COMMENTS
<p data-bbox="210 1044 250 1295">PERSONNEL SUPPORT PROGRAMS (NON-PUBLIC FUNDS)</p> <p data-bbox="262 969 337 1295">Various personnel support programs are operated on behalf of military personnel at DND locations, including:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="348 1044 367 1295">(a) Canex retail outlets; <li data-bbox="378 999 397 1295">(b) Messes and institutes; and <li data-bbox="408 1037 443 1295">(c) physical education and recreation facilities. <p data-bbox="454 969 608 1295">The control and administration of non-public funds, facilities and programs vests immediately with the Chief of Defence Staff. The funds receive some public subsidy in the form of departmental manpower resources and direct funding.</p> <p data-bbox="619 969 734 1295">Two steps are necessary to ensure that non-public funds responsibilities can be properly exercised without interfering with public funds responsibilities:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="745 969 861 1295">(a) adequate well-trained financial staffs should be made available to departmental managers with non-public funds responsibilities; and <li data-bbox="872 969 947 1295">(b) financial audits of all non-public funds should be performed by properly trained auditors at least annually. 	<p data-bbox="619 500 678 863">Agreed. A policy decision is required as to the extent of additional public support to be provided.</p>	<p data-bbox="619 122 678 436">Agreed. Our training program for financial staffs now deals more extensively with NPF duties.</p>

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	DEPARTMENTAL COMMENTS	DEPARTMENTAL COMMENTS
<p data-bbox="240 1050 263 1329">FINANCIAL SIGNING AUTHORITIES</p>		
<p data-bbox="268 1020 324 1329">Delegation of financial signing authorities is documented as follows:</p>		
<p data-bbox="330 1020 397 1329">(a) through documents signed by the Minister and the Deputy Minister; and</p>		
<p data-bbox="403 1020 481 1329">(b) through numerous sections of various publications imposing limits on the exercise of spending authority.</p>		
<p data-bbox="487 1020 554 1329">A document which includes all facets of delegated authorities has been prepared but not yet issued.</p>		
<p data-bbox="560 1020 655 1329">Revisions to the delegation of financial signing authorities should be issued to include in one comprehensive document the following:</p>	<p data-bbox="560 521 644 899">Agreed. As noted in the observation, a document covering all the recommendations has been prepared and will be issued in October 1975.</p>	<p data-bbox="560 127 604 465">The final document should be issued later this month.</p>
<p data-bbox="660 1020 856 1329">(a) a statement that spending authority should generally be exercised by operating managers and payment authority by financial officers and that spending and payment authorities on a particular transaction should always be exercised by different persons; and</p>		
<p data-bbox="862 1020 944 1329">(b) both spending and payment authority limits according to military rank or equivalent civilian positions.</p>		

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSPRE-AUDIT PROCEDURES

The application of pre-audit procedures does not include a check of signatures affixing spending authority, an edit of financial coding or the batching of documents forwarded to the Department of Supply and Services for cheque issue. A document defining steps to be followed by pre-audit clerks is under revision.

Pre-audit procedures performed before forwarding cheque requisitions to the Department of Supply and Services for payment should be enforced through the use of a block stamp to ensure that all appropriate steps are followed.

REVENUE AND ACCOUNTS RECEIVABLE CONTROL

All invoices should be accounted for in the accounts receivable subsidiary ledger and an independent control account should be maintained over accounts receivable balances administered by NDHQ.

PHYSICAL CONTROL OF INVENTORIES

Departmental policy is to verify quantities maintained on perpetual inventory records by physical count of all stock classes at least once every three years. Over the last

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed. The document referred to in the observations is being rewritten and will be issued in January 1976. A block stamp of the type referred to is now used in some of the larger supply depots and its use will be extended.

Agreed. The independent control account is being established.

DEPARTMENTAL COMMENTS

The document referred to in the observation (defining steps to be followed by pre-audit clerks) was issued in Jan 76. Block stamp is now used in some larger supply depots and its use will be extended.

The independent control account has been established.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSPHYSICAL CONTROL OF INVENTORIES (cont'd)

year or so, perpetual records previously maintained by supply depots and base supply locations have been converted to the revised Canadian Forces Supply System (CFSS). Physical counts were not made coincident with the introduction of the CFSS and certain supply locations have not yet developed a plan for continuing physical counts.

The Chief Supply, through liaison with Depot Commanding Officers and Command and Base Supply Officers, should ensure that all supply locations, in conformity with departmental policy, develop and execute on a timely basis a plan to count physically at least once every three years all stock classes under their control.

ACCOUNTING FOR INVENTORIES

There are three types of inventory items as follows:

- (a) equipment and vehicles;
- (b) repair parts and reserve stocks; and
- (c) consumable supplies.

Inventory levels and usage of the first two types are dictated by military requirements but usage of the third type can be controlled by responsibility centre managers.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed. Commands, Bases and Depots have been instructed to do this.

Commands, Bases and Depots have been so instructed.

DEPARTMENTAL COMMENTS

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSACCOUNTING FOR INVENTORIES (cont'd)

Program Forecasts, Main Estimates, operating budgets and the Public Accounts of Canada disclose only budgeted and actual supply purchases, not supply utilization. As well, supply items nationally stocked are drawn from stores free of charge by the user but items procured locally must be paid for by supply officers' locally managed funds.

Annual Main Estimates and the report of departmental expenditures should disclose separately anticipated and actual changes in levels of inventory for classes of inventory where it is possible.

The data provided by the Canadian Forces Supply System should be used to charge ultimate users for items over which the users have some degree of control, no matter what the source of original procurement.

INTERNAL AUDIT

Base Comptrollers' internal audit sections should be strengthened, both in numbers and in rank. A military officer or civilian equivalent should be appointed to a full-time chief internal audit position at each base, except where the base is too small to justify a full-time position. Smaller bases, stations,

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed, in principle. The Department will investigate the practicality of the recommendation, in consultation with the Treasury Board.

Agreed, in principle. The proposal will be studied.

Agreed, in principle. The proposal will be studied but current man-year restrictions may make it difficult to take the action recommended.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed, in principle. The Department has not yet been able to make resources available to permit the necessary study to be undertaken.

Agreed, in principle. Some preliminary studies will be undertaken later this year.

Agreed, in principle. Upgrading the calibre of the staff is a more feasible way of improving the quality of the audit, under current man-year restrictions.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSINTERNAL AUDIT (cont'd)

ships and other locations should be grouped appropriately so that all are covered by internal audit sections under the control of an officer with full-time internal audit responsibilities.

The Director General Audit has developed a plan for improving the internal audit function. Steps should be taken to expedite the implementation of:

- (a) an integrated plan to maximize the effectiveness and minimize the duplication of effort among the various levels of internal audit;
- (b) a formal training program for Base Comptrollers' internal auditors; and
- (c) an audit manual, including detailed audit programs, for use by all Base Comptrollers' internal audit sections.

CO-ORDINATION OF PLANNING FUNCTIONS

Both the long-range planning function and Program Forecast preparation are the responsibility of the ADM(Policy) group while Main Estimates preparation is the responsibility of the ADM(Finance) group.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed. The work already under way will be accelerated to the extent possible in the light of current man-year restrictions.

The work underway will be accelerated to the extent possible under current man-year restrictions. The first of a new series of training sessions for Base internal auditors was held in May in Edmonton.

DEPARTMENTAL COMMENTS

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSCO-ORDINATION OF PLANNING
FUNCTIONS (cont'd)

The ADM(Finance) organization should assemble information similar to the Main Estimates relating to the first year of Program Forecasts. This information should be compared with the long-range plan and, where appropriate, adjustments made before preparing the annual Program Forecast submission.

DETAILED MANAGEMENT BUDGETS
AND FUNDS ALLOCATION

Responsibility centre budget submissions should be zero-based (i.e. include a justification for all activities, both new and recurring, including their costs).

These budget submissions should include realistic cost estimates based on inflation factors agreed to by both headquarters and the local responsibility centre managers.

When budget submissions must be reduced, senior management should indicate activity level reductions to responsibility centre managers who should resubmit their budgets based on these reduced activity levels. This cycle should be repeated until an acceptable spending level is achieved.

Efforts should be intensified to identify, at the earliest possible date, necessary reallocations of funds so they can be made on a timely basis.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed, in principle. The Department will undertake a study to assess the practicability of the proposal.

The study will commence later this year when resources can be made available for the purpose.

Agreed, in principle. The Department will study the practicability and cost effectiveness of introducing a zero-based budgeting system.

Department agrees in principle and will study practicability and cost effectiveness of zero-based budgeting system.

Agreed. Instructions respecting the preparation of Estimates for 1976-77 deal with inflation factors in the manner recommended.

Instructions for preparing 1976-77 Estimates deal with inflation factors in the manner recommended.

Agreed, in principle. Sufficient time may not always be available to permit the processes described to be completed.

The recommended procedure is being followed whenever possible.

Agreed. The Department will study methods of improving existing procedures.

New procedures have been introduced which permit reallocations to be made on a more timely basis.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSOPERATIONAL PERFORMANCE
MEASUREMENT SYSTEMS (OPMS)

Efforts in the development of a Performance Measurement System should be continued.

The reporting of the Performance Measurement Systems effectiveness and efficiency measures should be integrated with the main responsibility centre financial reporting system.

COMMITMENT RECORDS

Commitment records are maintained for major headquarters controlled expenditures such as military and civilian payrolls. However, no formal commitment records system exists for funds controlled through the Resource Management System, although a draft of a directive, relating to this, has been prepared.

The draft directive relating to commitment records should be finalized and issued to ensure that commitment records are maintained by all responsibility centre managers.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed. Results achieved to date have been promising.

Agreed, in principle. Further study is required but the Department is confident that the systems will be integrated in due course.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed. Results to date have been promising.

It is anticipated that the first steps towards integration will be made later this year.

The Directive has been finalized and issued.

Directive has been issued. Additional follow-up actions are required.

OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONSFINANCIAL REPORTING

Financial Information System reports pertaining to locally-funded expenditures form only a limited portion of the Department's Resource Management System. A significant misunderstanding exists between senior financial management and the Responsibility Centre managers as to the intent and use of these reports.

The Resource Management System pertaining to locally-funded expenditures should be revised. Particular attention should be given to making information more timely and to improving the communication of the system's objectives, as well as ensuring that responsibility is related to control as described in the Responsibility Accounting section of this report. An explanation of the Resource Management System should be given in a user's manual written for non-accountants. The use of the various reports should be explained in this manual.

DEPARTMENTAL COMMENTS

Agreed. The Financial Information System is being continually improved and further changes are planned for 1976-77. A user's manual written for non-accountants will be distributed in the 1976-77 fiscal year.

Financial Information System is being continually improved and further changes are planned for the current year. A new reporting system was introduced on April 1, 1976. User's Manual written for non-accountants will be distributed later this year.

DEPARTMENTAL COMMENTS

APPENDICE «AAAA»

RÉPONSES AUX QUESTIONS POSÉES PAR M. CLARKE, DÉPUTÉ
VANCOUVER - QUADRA, LE 18 MAI 1976

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS

-
- Q. Quelle est la nature des présumées faiblesses du programme actuel et du calendrier d'activités figurant dans le budget des dépenses?
- R: Le groupe d'étude a remarqué que la structure du programme et des activités ne traduisait pas les opérations du Ministère et n'assurait pas un moyen utile de planification de contrôle des ressources, sauf à un niveau très étendu.
- Q. Pourquoi n'a-t-il pas été possible pour le Ministère d'adopter une approche dite "ordre d'importance décroissante" hors de l'élaboration de ses prévisions de programmes pour 1977-1978?
- R: La recommandation du groupe d'étude est conforme à l'orientation que la direction du Ministère s'est fixée depuis les dernières années. En juillet 1975, les agents du Ministère étaient satisfaits de la prévision de la date d'achèvement des modifications nécessaires apportées aux procédures et aux systèmes qui sont indispensables à une approche dite "ordre d'importance décroissante". Ces exigences ont maintenant été appliquées avec succès et à l'automne de 1976, le Ministère tiendra compte de l'approche suggérée en établissant ses prévisions de programmes pour 1978-1979.
- Q. La recommandation voulant que le Ministère "négocie" avec le Conseil du Trésor en vue d'établir "un service officiel de liaison grâce auquel le Ministère pourrait prendre connaissance des projets ..." semble vouloir dire que le ministère des Travaux publics n'a pas accès aux documents de projets ni ne peut les recevoir automatiquement.
- Est-ce que c'est le cas? Si tel est le cas, comment le ministère des Travaux publics peut-il établir ses propres programmes?
- R: (a) En règle générale, le Ministère n'a pas accès aux documents de projets d'autres ministères et organismes et ne les reçoit pas automatiquement.
- (b) La planification du ministère des Travaux publics est par conséquent fondée, dans une très grande proportion, sur des méthodes empiriques relatives à la population cliente et aux déplacements à l'intérieur de celle-ci qui sont de plus influencées par les connaissances qu'ont les cadres de la gestion du Ministère des lignes de conduite et les réalisations de l'Administration fédérale et de leurs conséquences générales pour le ministère des Travaux publics.

- Q. Comment le ministère des Travaux publics interprète-t-il la première recommandation concernant la divulgation des renseignements contenus dans le budget des dépenses telle que demandée par l'Auditeur général et la présentation du budget des dépenses établi par le Ministère?

Quelle a été la réaction de l'Auditeur général face à cette recommandation?

- R: Le Ministère a interprété l'observation de l'Auditeur général comme une recommandation ayant rapport avec les valeurs monétaires tant actuelles qu'éventuelles dans la divulgation des frais des projets d'immobilisations dans les prévisions annuelles.

Le Ministère croit qu'il a répondu à l'esprit de cette observation dans le budget principal des dépenses pour 1976-1977 dans ce sens qu'il n'a inscrit au budget principal des dépenses que les projets dont les épures étaient terminées et les prévisions significatives des coûts et de la valeur courante ou contractuelle qui ont pu être définies. On a donc conservé une certaine uniformité en n'utilisant que des prévisions en dollars actuels.

- Q. Est-ce que le Ministère est d'accord avec l'Auditeur général en ce qui a trait à la divulgation des conventions de location avec option d'achat? Est-ce que l'on peut donner suite à cette recommandation dans le prochain budget des dépenses et les prochains comptes publics? Si tel n'est pas le cas, pourquoi?

- R. Oui, le Ministère est d'accord avec la recommandation qui a trait à la divulgation des ces conventions.

Le Ministère ne peut unilatéralement faire de tels changements à la présentation du budget principal des dépenses et des comptes publics.

C'est le Secrétariat du Conseil du Trésor qui doit autoriser les modifications à apporter au budget principal des dépenses et aux comptes publics.

- Q. Quels moyens le Ministère emploie-t-il pour contrôler les dépenses occasionnées par chaque projet d'immobilisations afin de faire en sorte que tout excédent possible des montants prévus au devis soit décelé dès les premières phases du projet?

- R: Les budgets sont établis (a) pour le total du montant prévu du projet et (b) pour chaque année financière de la planification et la construction d'un projet. Les administrateurs régionaux examinent et mettent à jour mensuellement la liquidité mobile annuelle des projets. Pour les projets s'étalant sur plusieurs années le total est comparé au total des dépenses prévues. Les prévisions de l'Administration régionale sont présentées mensuellement à l'Administration centrale du MTP et comparées au programme d'immobilisations global. Les prévisions prévoient une liquidité mobile distincte pour tous les projets d'envergure. De plus, tous les projets qui doivent être mis en application sont approuvés individuellement avant qu'aucun engagement ne soit pris.

APPENDICE «BBBB»

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE
FEUILLE DE TRAVAIL - RÉACTION AU PRÉCIS DE L'ÉTUDE SUR LA GESTION ET LA VÉRIFICATION FINANCIÈRESOBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1976

ORGANISATION

Le Directeur général - Vérification comptable relevant directement du SMA (Finances), c'est le Chef - Services des finances plutôt que le SMA (Finances) qui a été nommé responsable des systèmes ministériels d'administration financière. Cependant, dès que le comité ministériel de vérification comptable sera formé, l'esprit de la Directive du Conseil du Trésor sera mieux respectée si le SMA (Finances) est nommé responsable. Le Directeur général - Vérification comptable relèvera alors d'un groupe indépendant.

Le SMA (Finances) et le Chef - Services des finances, ainsi que le personnel de leurs services ont chacun des services et des fonctions de contrôle financier à l'intérieur du Ministère. Ces fonctions ne peuvent pas toujours être accomplies simultanément.

Le SMA (Finances) devrait être nommé responsable des systèmes ministériels de vérification comptable.

Le groupe financier du Quartier général devrait disposer d'une personne dont la seule responsabilité serait de s'assurer que des systèmes adéquats de vérification interne existent, ou de les créer.

Adoptée. Le comité de vérification comptable a été formé et donnera des instructions au Directeur général - Vérification comptable, conformément à la Directive du Conseil du Trésor.

Adoptée. La réorganisation nécessaire n'est pas majeure et devrait être terminée avant la fin de l'année financière actuelle.

-- Le comité de vérification comptable a été formé en vue de donner au DGVC des instructions, conformément à la Directive du C.I. Le SMA (fin) a été nommé responsable de l'administration financière à l'intérieur du Ministère.

-- La réorganisation nécessaire pour mettre en vigueur la recommandation a été remise en attendant la fin du programme actuel visant à réduire les effectifs du Quartier général. Une étude préliminaire sur la réorganisation vient d'être complétée et quatre postes ont été créés afin de permettre la mise en place d'un module de contrôle financier.

ANNEXE B
AU 7375-3 TD 6016 (DASPC 2-7)
DATE LE 11 JUIN 1976

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS D'AOUT 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1976

Il devrait aussi être chargé de la tenue du manuel financier décrit dans le précédent rapport. Cette personne devrait relever directement du Chef - Service des finances.

^ FONCTIONS DE CONTRÔLE DES AGENTS DES SERVICES FINANCIERS

En vue d'assurer que les responsabilités financières sont bien exercées:

- (a) un agent supérieur des services financiers du SMA(Fin) devrait être chargé des instructions fonctionnelles à l'intention des contrôleurs des commandements et des agents occupant des postes dans des QC à l'extérieur de l'organisation du SMA(Finances); et
- (b) Les contrôleurs des commandements ayant une formation financière limitée devraient recevoir une formation spéciale, y compris une période d'orientation dans l'organisation du SMA(Finances), avant d'assumer leurs fonctions.

MANUEL FINANCIER

Le Manuel financier du Ministère devrait être terminé dès que possible; un processus de mise à jour devrait être établi. La personne du groupe financier du Quartier Général chargée des systèmes de vérification interne devrait assurer la tenue de ce manuel.

COMPTABILITÉ PAR CENTRE DE RESPONSABILITÉ

75% des fonds opérationnels du Ministère sont gérés par l'administration centrale et le reste est remis aux commandements, aux bases et aux autres unités opérationnelles. De ce

Adoptée. Le nouveau Manuel financier du Ministère qui a été rédigé au cours de l'année dernière sera publié sous peu et devrait améliorer de beaucoup les communications.

-- La révision de la version finale du Manuel financier du Ministère est actuellement en cours. Toutefois, à cause de l'obligation de publier ce manuel sous format bilingue, sa parution sera retardée d'environ six mois.

Adoptée. Le Ministère prendra les dispositions nécessaires.

-- Le Ministère a poursuivi les conférences à l'intention des contrôleurs des commandements et leur ordre du jour a été élargi pour permettre de parfaire la formation des contrôleurs qui sont peu versés dans le domaine financier. Depuis que cette recommandation a été formulée, aucune nomination, touchant des fonctionnaires qui ont besoin de recyclage au SMA(Fin), n'a été faite.

Adoptée. Le Manuel financier sera terminé à la date prévue et publié au cours de l'année. La mise à jour du manuel sera assurée par une personne désignée, tel qu'établi dans le projet de réorganisation dont il est fait mention ci-dessus.

-- Le Manuel financier sera publié plus tard au cours de cette année. Une personne a été désignée pour assurer sa mise à jour.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1976COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS D'AOUT 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1976

25%, seule une partie minime est réellement contrôlable par les directeurs locaux des centres de responsabilité.

Les directeurs des centres de responsabilité ne devraient avoir le contrôle budgétaire que des opérations relevant directement d'eux. Il faudrait réduire le nombre de centres de responsabilités afin d'éliminer ceux où il n'existe pas réellement de contrôle opérationnel.

PROGRAMMES DE SERVICES DU PERSONNEL
(FONDS NON PUBLICS)

Plusieurs programmes de services du personnel sont gérés pour les militaires à divers états-blissements du MDN, y compris:

- (a) les comptoirs des Économats;
- (b) les mess et les instituts; et
- (c) les installations d'éducation physique et de loisirs.

Le contrôle et la gestion des fonds non publics, des installations et des programmes relèvent du commandant de l'unité et, en dernier ressort, du Chef de l'état-major de la Défense. Ces fonds sont partiellement subventionnés par l'état sous la forme de ressources ministérielles en main-d'oeuvre et en argent.

Deux mesures sont nécessaires pour assurer que les responsabilités en ce qui a trait aux fonds non publics n'empiètent pas sur celles des fonds publics:

- (a) il faut mettre des agents financiers compétents à la disposition des

Adoptée. Cependant, il convient de noter que le contrôle des dépenses sera toujours décentralisé et que les mesures d'économie relèveront encore du plus bas niveau possible.

-- Adoptée. Cette question fait l'objet d'une étude constante. Il convient de noter que le contrôle des dépenses sera toujours décentralisé et que les mesures d'économie relèveront encore du plus bas niveau possible.

Adoptée. Il faut décider dans quelle mesure le soutien public doit être augmenté.

-- Adoptée. Notre programme de formation actuel à l'intention du personnel de l'administration financière traite maintenant davantage des fonctions liées à la gestion des FNP.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1975

COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS D'AOUT 1975

COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1976

des directeurs du Ministère ayant la responsabilité des fonds non publics; et

- (b) des vérificateurs compétents devraient faire au moins une fois l'an la vérification comptable des fonds non publics.

DELEGATION DE POUVOIRS FINANCIERS

La délégation des pouvoirs aux signataires se fait de la façon suivante:

- (a) par les documents signés par le Ministre et le Sous-ministre; et
- (b) par les différents articles de publications imposant des limites aux pouvoirs de dépenser.

Un document établissant tous les aspects de la délégation de pouvoirs a été rédigé mais n'est pas encore publié.

Les révisions apportées à la délégation des pouvoirs aux signataires devraient être publiées pour regrouper dans un seul document:

- (a) un énoncé selon lequel les directeurs opérationnels devraient généralement autoriser les dépenses et les agents des services financiers devraient autoriser les paiements, et que des personnes différentes devraient toujours autoriser la dépense et le paiement dans une transaction donnée; et
- (b) les limites aux autorisations de dépenses et de paiements, selon le grade militaire et le rang civil équivalents.

Adoptée. Tel qu'il est noté dans les observations, un document portant sur toutes les recommandations a été rédigé et sera publié en octobre 1975.

Le document final devrait être publié plus tard au cours de ce mois.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1976

MÉTHODES DE PRÉ-VÉRIFICATION

La mise en vigueur des méthodes de pré-
vérification ne comprend pas la vérifi-
cation des signatures d'autorisation
des dépenses, ni l'annotation des codes
financiers, ni le recueil des documents
envoyés au Ministère des Approvisionne-
ments et services pour l'émission des
chèques. On procède présentement à la
révision d'un document établissant les
étapes que doivent suivre les commis à
la pré-vérification.

Les fonctions de pré-vérification accom-
plies avant d'envoyer les demandes de
chèques au Ministère des Approvisionne-
ments et services devraient être indiquées
avec un tampon pour faire en sorte que
toutes les étapes pertinentes soient
suivies.

VÉRIFICATION DU REVENU ET DES COMPTES
RECEVABLES

Toutes les factures devraient être justifiées
dans le grand livre auxiliaire des comptes
recevables et un compte de vérification
indépendant devrait être maintenu pour les
soldes des comptes recevables gérés par le
QCDN.

^
CONTROLE PHYSIQUE DES STOCKS

Dans le Ministère, on vérifie au moins une
fois tous les trois ans les quantités
maintenues dans les dossiers d'inventaire
perpétuel en comptant toutes les catégories
d'articles. Au cours de l'année passée, les
dossiers perpétuels tenus autrefois par les
dépôts d'approvisionnement et les magasins
des bases ont été convertis au nouveau Sys-
tème d'approvisionnement des Forces cana-

COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS D'AOUT 1975

Adoptée. On est à rédiger à nouveau
le document dont il est fait mention
dans les observations. Il sera publié
en janvier 1976. On utilise aussi un
tampon dans certains gros dépôts d'ap-
provisionnement; ce tampon devrait être
de plus en plus utilisé.

--
Le document dont il est fait mention
dans l'observation (définissant les
étapes à l'intention du commis à la
pré-vérification) a été publié en
janvier 1976. Le tampon est utilisé
dans certains gros dépôts
d'approvisionnement et il sera de plus
en plus utilisé.

--
Adoptée. On établit présentement le
compte de vérification indépendant.

--
Le compte de vérification indépendant
a été établi.

COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1976

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS D'AOUT 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1976

diennes (SACF). Le compte physique des articles n'a pas été fait en même temps que l'introduction du SACF; certains dépôts d'approvisionnement n'ont pas encore mis au point un programme d'inventaire continu.

Le Chef - Approvisionnement, de concert avec les commandants des dépôts et les officiers des approvisionnements des commandements et des bases, devrait faire en sorte que tous les dépôts d'approvisionnement, conformément avec les méthodes ministérielles, élaborent et mettent en vigueur un programme pour inventorier au moins une fois tous les trois ans toutes les catégories d'articles sous leur contrôle.

COMPTABILITÉ DES STOCKS

Voici les trois catégories de stocks:

- (a) le matériel et les véhicules;
- (b) les pièces de réparation et les articles de réserve; et
- (c) les articles consommables.

Les niveaux des stocks et l'utilisation des deux premières catégories sont dictés par les exigences militaires; les directeurs des centres de responsabilité peuvent contrôler l'usage des articles de la troisième catégorie.

Les prévisions des programmes, les prévisions budgétaires principales, les budgets opérationnels et les comptes publics du Canada ne font état que des achats prévus ou effectués; il ne tiennent pas compte de l'utilisation de ces articles. De plus,

Adoptée. Les commandements, les bases -- et les dépôts ont reçu des instructions en ce sens.

Les commandements, les bases et les dépôts ont reçu des instructions en ce sens.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS D'AOUT 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1976

les articles d'approvisionnement national sont sortis librement des magasins tandis que les articles achetés sur place doivent être payés à même les crédits gérés par l'officier des approvisionnements.

Les prévisions budgétaires annuelles et le rapport des dépenses ministérielles devraient, lorsque c'est possible, faire séparément état des modifications prévues et réelles dans les niveaux de stocks pour les catégories d'articles.

Les données fournies par le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes devraient servir à débiter à l'utilisateur les articles sur lesquels il a un certain degré de contrôle, sans tenir compte de la source initiale d'approvisionnement.

VÉRIFICATION INTERNE

Les sections de vérification interne des contrôleurs des bases devraient être renforcées, en nombre et en grade. Un officier ou son équivalent civil devrait être nommé à un poste de chef - vérificateur interne à temps plein dans chaque base; sauf si la base est trop petite pour justifier un vérificateur à temps plein. Les petites bases, les stations, les navires et autres établissements devraient être regroupés afin d'être tous couverts par une section de vérification interne placée sous le contrôle d'un préposé chargé à temps plein des fonctions de vérification interne.

Le Directeur général - Vérification comptable a mis au point un programme d'amélioration de la vérification interne. On devrait prendre des mesures pour accélérer la mise en vigueur:

(a) d'un programme intégré pour optimiser

Adoptée en principe. Le Ministère doit étudier la possibilité de la recommandation de concert avec le Conseil du Trésor.

Adoptée en principe. La proposition sera étudiée.

Adoptée en principe. La proposition sera étudiée mais les restrictions actuelles en années-hommes compliquent la mise en vigueur de cette recommandation.

Adoptée. Les travaux déjà entrepris seront accélérés dans la mesure où les restrictions actuelles en années-hommes le permettront.

-- Adoptée en principe. Le Ministère n'a pas encore trouvé les crédits nécessaires pour entreprendre l'étude qui s'impose.

-- Adoptée en principe. Quelques études préliminaires seront amorcées plus tard au cours de cette année.

-- Adoptée en principe. Compte tenu des restrictions actuelles en années-hommes, il est plus rentable d'améliorer la qualité des vérifications en rehaussant les compétences du personnel.

-- Les travaux déjà entrepris seront accélérés dans la mesure où les restrictions actuelles en années-hommes le permettront. La première des nouvelles séances de formation prévues à l'intention des vérificateurs internes des bases a eu lieu en mai à Edmonton.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS D'AOUT 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1976

le rendement et réduire le plus possible le double emploi aux différents niveaux de la vérification interne;

(b) d'un programme officiel de formation à l'intention des vérificateurs internes des sections de contrôleurs des bases; et

(c) d'un manuel de vérification comptable décrivant en détail tous les programmes de vérification; ce manuel sera utilisé dans les sections de vérification interne de toutes les bases.

COORDINATION DES FONCTIONS DE PLANIFICATION

Le groupe du SMA (Politiques) est chargé de la planification à long terme et de la préparation des prévisions des programmes; le groupe du SMA(Finances) est chargé de préparer les prévisions budgétaires annuelles.

Le groupe SMA(Finances) devrait recueillir des renseignements portant sur la première année des prévisions des programmes, comparables à ceux des prévisions budgétaires principales. Ces renseignements devraient être comparés au programme à long terme et, au besoin, servir à faire les modifications nécessaires avant la préparation de la présentation annuelle des prévisions des programmes.

BUDGETS DÉTAILLÉS DE GESTION ET ALLOCATION
DES FONDS

La présentation des budgets des centres de responsabilité devrait comprendre une justification de toutes les activités, qu'elles soient nouvelles ou répétitives, et de leur coût.

Adoptée en principe. Le Ministère doit entreprendre une étude sur la faisabilité de la proposition.

-- L'étude sera entreprise plus tard au cours de cette année dès que les crédits nécessaires seront obtenus.

Adoptée en principe. Le Ministère doit étudier la faisabilité et la rentabilité d'un tel système de budgétisation.

-- Le Ministère adopte la proposition en principe et doit étudier la faisabilité et la rentabilité d'un tel système de budgétisation.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS D'AOUT 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1976

Ces présentations de budget devraient comprendre des évaluations réalistes des coûts, basées sur les facteurs d'inflation convenus entre le Quartier Général et les directeurs des centres de responsabilité.

Lorsque les budgets présentés doivent être réduits, la haute direction doit informer les directeurs des centres de responsabilité des activités à restreindre. Ceux-ci doivent alors représenter leur budget réduit. Ce cycle doit être répété jusqu'à ce qu'un niveau acceptable de dépenses ait été atteint.

Il faut identifier le plus tôt possible les réallocations de fonds nécessaires afin qu'elles soient faites à temps.

SYSTÈMES DE MESURE DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL (SMRO)

Il faut continuer de travailler à l'élaboration du Système de mesure du rendement opérationnel.

Le compte rendu du rendement du Système de mesure du rendement et des mesures de rationalisation devrait être intégré au système principal de compte rendu des centres de responsabilités financiers.

DOSSIERS DES ENGAGEMENTS FINANCIERS

Les dossiers d'engagements financiers sont tenus pour les dépenses contrôlées des quartiers généraux importants, telles que les listes de paie civile et militaire. Cependant, il n'existe pas de système officiel pour les dossiers d'engagements financiers pour les fonds provenant du système de gestion des ressources, bien qu'un brouillon de directive à cet effet ait été rédigé.

Adoptée. Tel que recommandé, des instructions portant sur la préparation des prévisions budgétaires de 1976-77 tiennent compte des facteurs d'inflation.

Adoptée en principe. Il se peut qu'on ne dispose pas du temps nécessaire pour respecter le processus décrit.

Adoptée. Le Ministère doit étudier des méthodes d'amélioration du processus actuel.

Adoptée. Les résultats obtenus jusqu'à maintenant sont prometteurs.

Adoptée en principe. Des études plus approfondies sont nécessaires mais le Ministère croit que le système pourra être intégré en temps voulu.

-- Tel que recommandé, les instructions portant sur la préparation des prévisions budgétaires de 1976-1977 tiennent compte des facteurs d'inflation.

-- Dans la mesure du possible, la procédure recommandée est suivie.

-- De nouvelles procédures qui permettent d'effectuer les réallocations à temps ont été mises en vigueur.

-- Adoptée. Les résultats obtenus jusqu'à maintenant sont prometteurs.

-- Selon les prévisions, les premières démarches en vue de l'intégration seront entreprises plus tard au cours de cette année.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS
EN DATE DU MOIS DE JUILLET 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS D'AOUT 1975COMMENTAIRES MINISTÉRIELS
EN DATE DU MOIS DE JUIN 1976

La directive portant sur les dossiers d'engagements financiers devrait être rédigée et publiée pour faire en sorte que tous les dossiers d'engagements financiers soient tenus par tous les directeurs des centres de responsabilité.

La directive a été rédigée et publiée.

-- La directive a été publiée.

Cependant, des mesures supplémentaires permettant d'y donner suite sont nécessaires.

COMPTES RENDUS FINANCIERS

Les dossiers du système d'information sur la gestion financière portant sur les dépenses subventionnées sur place ne forment qu'une petite partie du système de gestion des ressources du Ministère. La haute direction des services financiers et les directeurs des centres de responsabilité ne s'entendent pas quant au but et à l'utilisation de ces rapports.

Le système de gestion des ressources portant sur les dépenses subventionnées sur place devrait être révisé. Il faudrait voir à ce que les renseignements soient plus opportuns et à améliorer la communication des objectifs du système. De plus, il faudrait faire en sorte que les responsabilités soient reliées au contrôle, tel qu'établi dans la section "Comptabilité par centre de responsabilité" du présent rapport. Un manuel rédigé à l'intention des non-comptables devrait expliquer le système de gestion des ressources. L'utilisation des différents dossiers devrait aussi être expliquée dans ce manuel.

Adoptée. Le système d'information sur la gestion financière est amélioré constamment et d'autres modifications sont prévues pour l'année financière 1976-77. Un manuel rédigé à l'intention des non-comptables sera distribué au cours de la même année.

-- Le système d'information sur la gestion financière est amélioré constamment et d'autres modifications sont prévues pour l'année en cours. Un nouveau système de dossiers a été introduit le 1^{er} avril 1976. Un manuel rédigé à l'intention des non-comptables sera distribué plus tard au cours de cette année.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Auditor General's Office:

Mr. Rhéal Chatelain, Deputy Auditor General;
Mr. Edward J. Case, Arthur Andersen & Co., Toronto
office, Member of Executive Interchange;
Mr. Joe E. Kirchner, Director General, Audit Operations.

From the Department of National Defence:

Mr. T. C. Greig, Assistant Deputy Minister (Finance);
Colonel H. H. Richardson, Director of Pay Services.

From the Treasury Board Secretariat:

Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Adminis-
tration Branch.

Du bureau de l'Auditeur général:

M. Rhéal Chatelain, sous-auditeur général;
M. Edward J. Case, Arthur Andersen & Co., bureau de
Toronto, membre du Programme de permutation du
cadre;
M. Joe E. Kirchner, directeur général, travaux de
vérification.

Du ministère de la Défense nationale:

M. T. C. Greig, sous-ministre adjoint (Finances);
Colonel H. H. Richardson, directeur, services de la solde.

Du Secrétariat du Conseil du Trésor:

M. S. Mensforth, sous-secrétaire, Division de l'adminis-
tration financière.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 70

Tuesday, June 22, 1976

Tuesday, June 29, 1976

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 70

Le mardi 22 juin 1976

Le mardi 29 juin 1976

Président: M. Lloyd R. Crouse

Government
Publications

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Public Accounts for the fiscal year
ended March 31, 1975 and the Auditor
General's Report thereon.

CONCERNANT:

Comptes publics pour l'année financière
terminée le 31 mars 1975, et le rapport
de l'Auditeur général y afférent.

INCLUDING:

The Sixth Report to the House

Y COMPRIS:

Le sixième rapport à la Chambre



First Session

Thirtieth Parliament, 1974-75-76

Première session de la

trentième législature, 1974-1975-1976

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Lloyd R. Crouse

Vice-Chairman: Mr. Serge Joyal

Messrs.

Abbott
Blackburn
Cafik
Clarke (*Vancouver*
Quadra)

Côté
Darling
Flynn
Fortin
Francis

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Lloyd R. Crouse

Vice-président: M. Serge Joyal

Messieurs

Huntington
Lachance
Lawrence
Leblanc (*Laurier*)
Loiselle (*Chambly*)

Martin
Robinson
Towers
Wenman—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

On Tuesday, June 29, 1976

Mr. Lawrence replaced Mr. Halliday
Mr. Wenman replaced Mr. Schumacher

Le mardi 29 juin 1976

M. Lawrence remplace M. Halliday
M. Wenman remplace M. Schumacher

REPORT TO THE HOUSE

Wednesday, June 30, 1976

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

SIXTH REPORT

In accordance with its Order of Reference of December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon be referred to the Standing Committee on Public Accounts, your Committee hereby submits its interim report.

Your Committee heard a statement from The Honourable Jean Chrétien, President of the Treasury Board, who appeared before the Committee on March 9, 1976, and is grateful to him and to the following witnesses who appeared at subsequent meetings of the Committee:

From the Auditor General's Office:

Mr. J. J. Macdonell, Auditor General of Canada;

Mr. Rhéal Chatelain, Deputy Auditor General;

Mr. John R. Douglas, Assistant Auditor General;

Mr. L. D. Desautels, Director General, Public Accounts & International Audits;

Mr. R. M. Dubois, Director General, Special Audits and Inquiries;

Mr. J. E. Kirchner, Director General, Audit Operations;

Mr. Bill Kuhn, Director General, Audit Operations;

Mr. P. D. Lafferty, Executive Director;

Mr. E. F. McNamara, Director General, Audit Operations;

Mr. D. L. Meyers, Director General, Financial Management and Control Study;

Mr. E. R. Rowe, Director General, Departmental Audits;

Mr. Kenneth J. G. Young, Audit Manager;

Mr. N. Glenn Ross—Coopers & Lybrand;

Mr. G. D. J. Grosset—Peat, Marwick, Mitchell & Co.;

*Mr. R. D. Bromley—Price Waterhouse & Co.;

*Mr. Edward J. Case—Arthur Anderson & Co.;

*Mr. R. B. Dale-Harris—Coopers & Lybrand;

*Mr. T. C. Dawson—Touche Ross & Co.;

*Mr. Tom Gregory—Winspear, Higgins, Stevenson & Co.;

*Mr. Robert E. L'Abbé—Raymond, Chabot, Martin, Paré & Associés;

*Mr. Bruce Matthews—Thorne Riddell & Co.;

*Mr. J. B. McKnight—Peat, Marwick, Mitchell & Co.;

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mercredi 30 juin 1976

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

SIXIÈME RAPPORT

Conformément à son Ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les Comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le Rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics, qui soumet par la présente son rapport provisoire.

Votre Comité a entendu le témoignage de l'honorable Jean Chrétien, président du Conseil du Trésor qui a comparu le 9 mars 1976, et il voudrait le remercier de sa collaboration, ainsi que les témoins suivants qui ont comparu à ses autres réunions.

Du Bureau de l'Auditeur général:

M. J. J. Macdonell, Auditeur général du Canada;

M. Rhéal Chatelain, sous-auditeur général;

M. John R. Douglas, adjoint de l'Auditeur général;

M. L. D. Desautels, directeur général, Comptes publics et Vérifications internationales;

M. R. M. Dubois, directeur général, Vérifications spéciales/Enquêtes;

M. J. E. Kirchner, directeur général, Travaux de vérification;

M. Bill Kuhn, directeur général, Travaux de vérification;

M. P. D. Lafferty, directeur exécutif;

M. E. F. McNamara, directeur général, Travaux de vérification;

M. D. L. Meyers, directeur général, Études de la gestion et du contrôle financiers;

M. E. R. Rowe, directeur général, Vérification des ministères;

M. Kenneth J. G. Young, gestionnaire de vérification;

M. N. Glenn Ross—Coopers et Lybrand

M. G. D. J. Grosset—Peat, Marwick, Mitchell et Cie;

*M. R. D. Bromley—Price Waterhouse et Cie;

*M. Edward J. Case—Arthur Anderson et Cie;

*M. Robert B. Dale-Harris—Coopers et Lybrand;

*M. T. C. Dawson—Touche Ross et Cie;

*M. Tom Gregory—Winspear, Higgins, Stevenson et Cie;

*M. Robert E. L'Abbé—Raymond, Chabot, Martin, Paré et associés;

*M. Bruce Matthews—Thorne Riddell et Cie;

*M. J. B. McKnight—Peat, Marwick, Mitchell et Cie;

*Mr. J. Zittre—Zittre, Siblin, Stein, Levine & Co.;

*Indicates chartered accountants who participated in the 1974-75 Financial Management and Control Study under the Executive Interchange Program of the Public Service of Canada.

From the Treasury Board Secretariat:

Appearing: The Honourable Jean Chrétien, President of the Treasury Board;

Mr. G. F. Osbaldeston, Secretary of the Treasury Board;

Mr. B. A. MacDonald, Deputy Secretary, Program Branch;

Mr. S. Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch;

Mr. L. M. McGimpsey, Director, Financial Policy Evaluation;

Mr. Alan Ross, Director, Financial Policy Development.

From the Department of Supply and Services:

Mr. J. L. Fry, Deputy Minister of Services and Deputy Receiver General for Canada;

Mr. H. M. DesRoches, Deputy Minister of Supply;

Mr. Jean Caron, Assistant Deputy Minister, Operational Services;

Dr. A. G. Irvine, Director General, Government of Canada Accounting Branch;

Mr. E. O. Landry, Director General, Administration;

Mr. D. Myhill, Director General, Supply Operations;

Mr. D. Beatty, Acting Comptroller;

Mr. Bernard Vaillant, Director, Superannuation Division.

From the Public Service Commission:

Mr. J. J. Carson, Chairman;

Mr. K. R. L. Evans, Director of Finance.

From the Department of National Defence:

Mr. T. C. Greig, Assistant Deputy Minister (Finance);

Mr. W. B. Stoddart, Appraisal Section, Staff of Director General of Properties and Utilities;

Mr. John W. Pasch, Director, Compensation and Benefits Administration;

Colonel H. H. Richardson, Director of Services;

Colonel W. R. Thompson, Director, Dental Treatment Services;

Lieutenant-Colonel J. B. Liberty, Director of Food Services;

Major J. C. Y. Marcoux, Staff Officer, Management and Advertising Section, Recruiting and Selection Directorate.

*M. J. Zittre—Zittre, Siblin, Stein, Levine et Cie;

*Comptables agréés ayant participé à l'étude de la gestion et du contrôle financiers (1974-1975), effectuée dans le cadre du programme des échanges de cadres de la Fonction publique du Canada.

Du secrétariat du Conseil du Trésor:

Comparait: L'honorable Jean Chrétien, président du Conseil du Trésor;

M. G. F. Osbaldeston, secrétaire du Conseil du Trésor;

M. B. A. MacDonald, sous-secrétaire, direction des Programmes;

M. S. Mensforth, secrétaire adjoint, direction de l'Administration financière;

M. L. M. McGimpsey, directeur, Évaluation de la politique financière;

M. Alan Ross, directeur, Élaboration de la politique financière.

Du ministère des Approvisionnements et Services:

M. J. L. Fry, sous-ministre des Services et sous-receveur général du Canada;

M. H. M. DesRoches, sous-ministre des Approvisionnements;

M. Jean Caron, sous-ministre adjoint, Services opérationnels;

M. A. G. Irvine, directeur général, Direction de la comptabilité du gouvernement du Canada;

M. E. O. Landry, directeur général de l'administration;

M. D. Myhill, directeur général, Approvisionnements;

M. D. Beatty, sous-contrôleur;

M. Bernard Vaillant, directeur, Division des pensions de retraite;

De la Commission de la Fonction publique:

M. J. J. Carson, président;

M. K. R. L. Evans, directeur des Finances.

Du ministère de la Défense nationale:

M. T. C. Greig, sous-ministre adjoint (Finances);

M. W. B. Stoddart, Section de l'évaluation, personnel du directeur général des immeubles et services publics;

M. John W. Pasch, directeur, rémunérations et avantages sociaux;

Colonel H. H. Richardson, directeur des services;

Colonel W. R. Thompson, directeur du Service dentaire (Soins);

Lieutenant-colonel J. B. Liberty, directeur des services d'alimentation;

Major J. C. Y. Marcoux, officier d'état-major, Section de la gestion et de la publicité, Unité de recrutement et de sélection.

From the Department of Public Works:

Mr. G. B. Williams, Deputy Minister;
 Mr. A. Perrier, Assistant Deputy Minister, Realty Planning and Development;
 Mr. L. V. McGurran, Assistant Deputy Minister, Finance and Management.
 Mr. E. F. Atkins, Program Management Evaluation.

From the Canadian International Development Agency:

Mr. Paul Gérin-Lajoie, President;
 Mr. John Toller, Vice-President, Finance and Administration;
 Mr. Jean-Marie Thibault, Director of Finance.

From the Department of Transport:

Mr. Sylvain Cloutier, Deputy Minister;
 Mr. G. R. MacGougan, Assistant Deputy Minister, Finance.

From Environment Canada:

Mr. J. B. Seaborn, Deputy Minister;
 Mr. W. E. Armstrong, Assistant Deputy Minister, Planning and Finance Service;
 Mr. G. Vachon, Director General, Finance and Facilities Directorate;
 Mr. R. J. Kelly, Director, Departmental Financial Services.

From Atomic Energy of Canada Limited:

Mr. J. S. Foster, President;
 Mr. E. Deslauriers, Treasurer.

From the St. Lawrence Seaway Authority:

Mr. Paul D. Normandeau, President;
 Mr. J. H. Graham, Treasurer.

From the Department of Indian Affairs and Northern Development:

Mr. A. Kroeger, Deputy Minister;
 Mr. P. C. Mackie, Assistant Deputy Minister, Indian and Eskimo Affairs Program;
 Mr. E. F. McTaggart, Director, Departmental Financial and Management Services Branch;
 Mr. E. T. Parker, Director, Financial and Management Services Branch, Indian and Eskimo Affairs Program.

From the Department of Energy, Mines and Resources:

Dr. Charles H. Smith, Senior Assistant Deputy Minister;
 Dr. Pierre Bourgault, Assistant Deputy Minister, Planning and Evaluation;
 Mr. Richard P. St. John, Assistant Deputy Minister, Administration;

Du ministère des Travaux publics:

M. G. B. Williams, sous-ministre;
 M. A. Perrier, sous-ministre adjoint, Planification et aménagement des immeubles;
 M. L. V. McGurran, sous-ministre adjoint, finances et gestion;
 M. E. F. Atkins, Évaluation de la gestion des programmes.

De l'Agence canadienne de développement international:

M. Paul Gérin-Lajoie, président;
 M. John Toller, vice-président, Finances et administration;
 M. Jean-Marie Thibault, directeur des finances.

Du ministère des Transports:

M. Sylvain Cloutier, sous-ministre;
 M. G. R. MacGougan, sous-ministre adjoint, Finances.

D'Environnement Canada:

M. J. B. Seaborn, sous-ministre;
 M. W. E. Armstrong, sous-ministre adjoint, Service de la planification et des finances;
 M. G. Vachon, directeur général, Direction générale des finances et des installations;
 M. R. J. Kelly, Directeur, Services financiers du ministère.

De l'Énergie atomique du Canada, Limitée:

M. J. S. Foster, président;
 M. E. Deslauriers, trésorier.

De l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent:

M. Paul D. Normandeau, président;
 M. J. H. Graham, trésorier.

Du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien:

M. A. Kroeger, sous-ministre;
 M. P. C. Mackie, sous-ministre adjoint, Affaires indiennes et esquimaudes;
 M. E. F. McTaggart, directeur, Direction des services financiers et de gestion du ministère;
 M. E. T. Parker, directeur, Direction des finances et de la gestion, Programme des affaires indiennes et esquimaudes.

Du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources:

M. Charles H. Smith, premier sous-ministre adjoint;
 M. Pierre Bourgault, sous-ministre adjoint chargé de la Planification et de l'Évaluation;
 M. Richard P. St. John, sous-ministre adjoint chargé de l'Administration;

Mr. Dal Browne, Director, Financial Services.

From Energy Supplies Allocation Board:

Mr. N. J. Stewart, Chairman;

Mr. W. D. Archbold, Vice-Chairman;

Mr. C. Drabble, Board Member.

From the National Energy Board:

Mr. B. H. Whittle, Director, Administration.

Financial Management and Control Study

Your Committee reviewed the subject areas of each Chapter in the Financial Management and Control Study which was undertaken by the Auditor General during 1975, and which is contained in the Supplement of his annual report to this House. The purpose of the Study was to evaluate the quality of financial management and control throughout the Government of Canada, its departments and agencies, and certain Crown corporations.

Your Committee examined witnesses from the central agencies of government as well as from a selection of departments and agencies, including CIDA, Environment, Energy, Mines and Resources, Public Service Commission, Public Works, Supply and Services, and Transport. It became evident to the Committee that the conclusion reached by the Auditor General was well substantiated:

"the present state of the financial management and control systems of departments and agencies of the Government of Canada is significantly below acceptable standards of quality and effectiveness."

In order to correct the situation, the Auditor General has proposed 34 significant recommendations, which your Committee unanimously endorsed, based on the evidence presented to it.

Your Committee is pleased to inform the House that the Treasury Board has accepted 32 of the key recommendations and that it is already engaged in a comprehensive program of implementation. A new Financial Administration Branch of the Treasury Board has been established to ensure that the measures necessary to increase the standards of financial management and control in government will be implemented and effectively monitored.

Your Committee has requested that the Auditor General follow up and monitor the actions taken both at the government-wide and departmental levels in response to the findings and recommendations on which he has reported. Your Committee has been given the full assurance by the Auditor General that he will report on any matters where action to remedy reported deficiencies and weaknesses in financial control has been inadequate or is not functioning satisfactorily.

Furthermore, your Committee has been given the assurance by the Secretary of the Treasury Board that it will be furnished with periodic progress reports on the implementation of these measures so that Parliament will be kept informed, and that progress in the strengthening of government-wide and departmental financial procedures will be assured.

M. Dal Browne, directeur des Services financiers.

De l'Office de répartition des approvisionnements d'énergie:

M. N. J. Stuart, président;

M. W. D. Archbold, vice-président;

M. C. Drabble, membre du conseil d'administration.

De l'Office national de l'énergie:

M. B. H. Whittle, directeur chargé de l'Administration.

Étude de la gestion et du contrôle financiers

Votre Comité a examiné le contenu des divers chapitres de l'étude sur la gestion et le contrôle financiers, étude qui a été menée par l'Auditeur général au cours de 1975, et dont on trouvera le compte rendu dans le supplément de son rapport annuel présenté à la Chambre. Le but de cette étude était d'évaluer la qualité de la gestion et du contrôle financiers au sein du gouvernement du Canada, de ses ministères et organismes, et de certaines sociétés de la Couronne.

Votre Comité a entendu des témoins représentant tant les organismes centraux du gouvernement que certains ministères et organismes choisis, notamment l'ACDI, les ministères de l'Environnement, de l'Énergie, des Mines et des Ressources, des Travaux publics, des Approvisionnement et Services, et des Transports, ainsi que la Commission de la Fonction publique. Il est finalement apparu évident au Comité que les conclusions auxquelles en est arrivé l'Auditeur général étaient bien fondées:

«dans leur état actuel, les systèmes de gestion et de contrôle financiers des ministères et organismes du gouvernement du Canada sont d'une qualité et d'une efficacité sensiblement inférieures au niveau acceptable».

Afin de remédier à la situation, l'Auditeur général a formulé 34 recommandations intéressantes, et votre Comité, en se fondant sur les preuves qui lui ont été présentées les a endossées à l'unanimité.

Votre Comité est heureux d'annoncer à la Chambre que le Conseil du Trésor a accepté trente-deux des principales recommandations, et qu'il a déjà mis sur pied un programme d'ensemble pour les appliquer. Une nouvelle Direction d'administration financière a été créée au Conseil du Trésor, pour assurer que les mesures nécessaires à l'amélioration des normes de gestion et de contrôle financiers gouvernementaux soient appliquées et surveillées de façon appropriée.

Votre Comité a demandé à l'Auditeur général de surveiller étroitement les mesures prises à l'échelon tant gouvernemental que ministériel, à la suite des constatations et des recommandations dont il a rendu compte. L'Auditeur général a assuré votre Comité qu'il lui ferait part de tous les cas où des mesures prises pour remédier à des lacunes et à des imperfections dans le domaine du contrôle financier se révéleraient insuffisantes ou insatisfaisantes.

De plus, le secrétaire du Conseil du Trésor a assuré votre Comité qu'il lui ferait parvenir périodiquement des rapports sur les progrès effectués quant à l'application de ces mesures, de sorte que le Parlement sera tenu au courant, et le raffermissement des procédures financières des ministères et du gouvernement dans son ensemble, sera assuré.

Weakening of Parliamentary Control

One area of immediate concern to the Committee was the form of the Estimates. Changes in the form and content of the Estimates over the last ten years, in the Committee's view, have seriously reduced the effectiveness of Parliament's control over government expenditure. The reduction in the number of votes, the broadening of the vote wording, and the standardization of the Estimates have generally resulted in a significant loss of information that is necessary for Parliament to be well informed before authorizing such expenditures. This in turn has led to uncertainty concerning the nature of public expenditures that parliamentary appropriations are intended to cover.

Your Committee therefore is pleased to report that, further to its deliberations, the Treasury Board will undertake a comprehensive study of the form of the Estimates, as recommended by the Auditor General in his Financial Management and Control Study. Furthermore, your Committee has endorsed the preparation of a booklet to assist parliamentarians in understanding the process and form of the Estimates, which will be undertaken by the Treasury Board in conjunction with the Auditor General and the Research Officer of the Committee. All of these actions in our view provide the most tangible evidence of how worthwhile and productive this study has been from the standpoint of Parliament itself and its control of the public purse.

Irregularities in Departmental Transactions

Examples of waste, weak financial management and non-compliance with the Financial Administration Act were brought to the attention of the Committee under Section 61 by the Auditor General. For the fiscal year 1974-75 nearly \$1 million was spent by the Government of Canada for unused Crown-owned or leased accommodation. At the end of the same year approximately \$3.8 million was expended on a new pay system which had to be suspended because it was deemed unworkable.

Your Committee also noted other examples of irregularities such as weak financial controls in advertising expenditures and a failure to adhere to the accountable advances regulations in the Defence Program; inadequate accounting and financial control practices in the Indian Program; and the failure to accrue interest on loans from Canada by a Crown corporation.

Your Committee has been assured by the Treasury Board Secretariat and by the departments and agencies concerned that where necessary, measures are being taken to ensure that the financial procedures are being strengthened in these areas. The Auditor General will also monitor these areas.

Your Committee, however, was most concerned with the action taken by the National Energy Board during the 1974-75 fiscal year. The funds appropriated for its operations by Vote 50 had been exhausted before the fiscal year end, and instead of attempting to obtain additional funds through supplementary estimates, the National Energy Board arranged to have \$90,000 of its operating costs charged to the operations of the Energy Supplies Allocation Board. Furthermore, no subsequent attempt was made by the officials of either Board to correct this arrangement.

Affaiblissement du contrôle parlementaire

Le Comité s'est beaucoup inquiété de la présentation du budget. Il a exprimé l'avis que les changements apportés à la présentation et au contenu du budget au cours des dix dernières années ont gravement réduit l'efficacité du contrôle que le Parlement pouvait avoir sur les dépenses gouvernementales. La réduction du nombre des crédits, leur formulation plus vague et l'uniformisation du budget ont, de façon générale, considérablement diminué l'information dont le Parlement a besoin pour autoriser ces dépenses en bonne connaissance de cause. De plus, à cause de cette situation, la nature des dépenses publiques auxquelles se rapportent les affectations budgétaires par le Parlement est devenue de plus en plus vague.

Par conséquent, votre Comité est heureux qu'à la suite de ses délibérations, le Conseil du Trésor ait décidé d'entreprendre une étude complète sur la présentation du budget, telle que recommandée par l'Auditeur général dans son étude sur la gestion et le contrôle financiers. De plus, votre Comité s'est chargé de préparer un livret qui aura pour objet d'aider les parlementaires à comprendre le processus et la présentation du budget, document qui sera rédigé par le Conseil du Trésor en collaboration avec l'Auditeur général et le chercheur du Comité. Toutes ces mesures nous semblent bien démontrer la valeur et les résultats tangibles de cette étude, tant pour le Parlement que pour le contrôle par celui-ci des fonds publics.

Irrégularités relevées dans les transactions ministérielles

Les exemples de gaspillage, de médiocre gestion financière et de non-conformité à la Loi sur l'administration financière, ont été portés à l'attention du Comité par l'Auditeur général en vertu de l'article 61. Pour l'année financière 1974-1975, près d'un million de dollars ont été dépensés par le gouvernement du Canada pour des locaux inutilisés, loués ou achetés par la Couronne. À la fin de la même année, environ \$3.8 millions ont été consacrés à un nouveau système de rémunération qui a dû être mis de côté parce qu'il a été jugé inutilisable.

Votre Comité a également noté d'autres exemples d'irrégularités telles l'insuffisance des contrôles financiers exercés sur les dépenses de publicité et le défaut de se conformer aux règlements sur les avances comptables dans le programme de la défense; les pratiques de comptabilité et de contrôle financier ont été inadéquates dans le programme d'aide aux indiens; et une société de la Couronne n'a pas fait courir les intérêts des prêts consentis par le Canada.

Votre Comité a reçu l'assurance du secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que des ministères et organismes intéressés que des mesures seront prises pour veiller à ce que les procédures financières soient renforcées là où c'est nécessaire dans ce domaine. L'Auditeur général surveillera également ces secteurs.

Votre Comité, toutefois, a été des plus préoccupé par la mesure prise par l'Office national de l'énergie pendant l'année financière 1974-1975. Les fonds affectés à ses programmes par le crédit 50 ayant été épuisés avant la fin de l'année financière, l'Office national de l'énergie s'est arrangée plutôt que de tenter d'obtenir des fonds additionnels au moyen d'un budget supplémentaire, pour que \$90,000 de ses coûts d'exploitation soient imputés à l'Office de réparation des approvisionnements en énergie. En outre, les hauts fonctionnaires d'aucun des deux Offices n'ont fait de tentatives ultérieures pour corriger cette situation.

Having received evidence from all parties concerned, your Committee has concluded that the action taken by the National Energy Board clearly contravened Section 19 and subsections (1) and (3)(a) of Section 26 of the Financial Administration Act and was illegal. Your Committee strongly disapproves of the arrangement of funds made by this Board and recommends that disciplinary action be taken immediately by the Minister.

Your Committee strongly disapproves of any action, by any agency of government, which has the effect of circumventing the financial controls established by Parliament; and further recommends that the Treasury Board take the necessary action to ensure that the authority of Parliament is recognized.

Your Committee wishes to express its appreciation for the efforts and co-operation of the accounting profession in Canada.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 45 to 69 inclusive, First Session, Thirtieth Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

Le président
LLOYD R. CROUSE
Chairman

Ayant entendu les témoignages de toutes les parties intéressées, votre Comité a conclu que la mesure prise par l'Office national de l'énergie enfreint nettement l'article 19 ainsi que les dispositions (1) et (3) a) de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière et que, par conséquent, elle est illégale. Votre Comité désapprouve fortement la méthode grâce à laquelle l'O.N.E. a obtenu des crédits additionnels et recommande que le ministre prenne immédiatement une mesure disciplinaire à cet égard.

Votre Comité désapprouve fortement tout arrangement pris par n'importe quel organisme du gouvernement, qui a pour effet d'éviter les contrôles financiers établis par le Parlement et recommande donc que le Conseil du Trésor prenne les mesures nécessaires pour que l'autorité du Parlement soit respectée.

Votre Comité réexprime son appréciation au groupe des comptables du Canada pour leur coopération et leur empressement à aider le Comité dans ses délibérations.

Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules nos 45 à 69 inclusivement, première session, trentième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 22, 1976
(84)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 3:45 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Darling, Huntington, Joyal and Leblanc (*Laurier*).

In attendance: Mr. E. R. Adams, Research Branch, Library of Parliament.

The Committee proceeded to consider its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Committee commenced consideration of a draft report on its Order of Reference dated December 9, 1975.

And consideration continuing,

At 5:04 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, JUNE 29, 1976
(85)

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 11:09 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lloyd R. Crouse, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Darling, Flynn, Huntington, Joyal, Lachance, Lawrence, Leblanc (*Laurier*), Towers and Wenman.

In attendance: Mr. E. R. Adams, Research Branch, Library of Parliament.

The Committee proceeded to consider its Order of Reference dated December 9, 1975: That the Public Accounts for the fiscal year ended March 31, 1975 and the Auditor General's Report thereon, be referred to the Standing Committee on Public Accounts.

The Committee resumed consideration of a draft report on its Order of Reference dated December 9, 1975.

After consideration and amendment, the draft report as amended was concurred in.

Ordered,—That the Chairman present the draft report as amended as the Committee's Sixth Report to the House.

Agreed,—That the Seventh Report of the Sub-committee on Agenda and Procedure (presented to the Committee on Tuesday, May 18, 1976, Issue No. 60) be concurred in.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 22 JUIN 1976
(84)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 15 h 45, sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse, président.

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Darling, Huntington, Joyal et Leblanc (*Laurier*).

Est présent: M. E. R. Adams, Service de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Le Comité entreprend l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les Comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le Rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le Comité entreprend l'étude d'un projet de rapport concernant son ordre de renvoi du 9 décembre 1975.

L'étude se poursuit.

A 17 h 04, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 29 JUIN 1976
(85)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 11 h 09, sous la présidence de M. Lloyd R. Crouse, président.

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Crouse, Darling, Flynn, Huntington, Joyal, Lachance, Lawrence, Leblanc (*Laurier*), Towers et Wenman.

Est présent: M. E. R. Adams, Service de recherche, Bibliothèque du Parlement.

Le Comité entreprend l'étude de son ordre de renvoi du 9 décembre 1975: Que les Comptes publics pour l'année financière terminée le 31 mars 1975 et le Rapport de l'Auditeur général y afférent soient renvoyés au Comité permanent des comptes publics.

Le Comité poursuit l'étude d'un projet de rapport concernant son ordre de renvoi du 9 décembre 1975.

Après étude et modification, le projet de rapport modifié est accepté.

Il est ordonné,—Que le président présente le projet de rapport modifié comme sixième rapport du Comité à la Chambre.

Il est convenu,—Que le septième Rapport du sous-comité du programme et de la procédure (présenté au Comité le mardi 18 mai 1976, fascicule n° 60), soit accepté.

It was also agreed,—That a letter and document dated June 21, 1976 received from the Secretary of the Treasury Board concerning: The Treasury Board response to each of the 34 recommendations arising from the Financial Management and Control Study, which are contained in Part X of the Auditor General's 1975 Report be printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings. (See Appendix "CCCCC")

And debate continuing,

At 11:35 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Il est également convenu,—Qu'une lettre et un document, datés du 21 juin 1976, envoyés par le Secrétaire du Conseil du Trésor et concernant la réponse du Conseil du Trésor à chacune des 34 recommandations qui résultent de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers et qui sont contenues dans la Partie X du Rapport de l'Auditeur général pour l'année 1975 soient annexés au procès verbal de ce jour (*voir appendice «CCCCC»*).

Le débat se poursuit.

A 11 h 35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J. H. Bennett

Clerk of the Committee

APPENDICE «CCCCC»



Secretary of The Treasury Board Le Secrétaire du Conseil du Trésor

June 21, 1976

Mr. Lloyd R. Crouse, M.P.
Chairman of the Standing Committee
on Public Accounts
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Crouse:

The purpose of this letter is to advise you of the Treasury Board response to each of the 34 recommendations arising from the Financial Management and Control Study which are contained in Part X of the Auditor General's 1975 Report. These recommendations and our responses have already been discussed with your Committee during March and April, 1976.

Appendix I is a listing of the recommendations and the response to each of them.

Appendix II is a listing of detailed recommendations which have been developed by the Auditor General from material contained in the Supplement to his Annual Report. For the most part, these recommendations suggest a course of action which could be followed in implementing the recommendations contained in his Report. They will be taken into consideration in carrying out the actions referred to in the response. It should also be noted that 79 of the additional 224 recommendations are reiterations of existing Treasury Board Policy. The Financial Administration Branch has been and will continue to monitor departmental compliance with these and other policy requirements.

I trust that this information will be useful to you and your Committee in completing your review of the 1975 Report of the Auditor General.

Yours sincerely,

G.F. Osbaldeston

Appendix I

1975 REPORT OF THE AUDITOR GENERAL
PART X - FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY
SUMMARY OF RECOMMENDATIONS AND ACTIONS TAKEN

PARAGRAPH NUMBER AND RECOMMENDATIONSRESPONSE

Resource Allocation, Budgetary Control,
The Estimates and Public Accounts

10.6 A comprehensive study of the form of the Estimates, and the information submitted by each department and agency in support of appropriation requests, is required to determine changes needed to achieve better disclosure, as well as better control by Parliament and by the government of departmental spending in relation to the appropriations granted. (2.35)

The President of the Treasury Board has agreed to study the form and content of the Estimates, the main purpose being to determine what should be done to improve the information flow to members of Parliament.

10.7 A single central agency should be responsible for the form of the Estimates and Public Accounts so that a more adequate and consistent accounting can be rendered to Parliament. (2.46)

Responsibility for the form of the Public Accounts and, ultimately, the Estimates will vest in the Financial Administration Branch, Treasury Board Secretariat. The relevant sections of the Financial Administration Act will be amended by replacing references to the Minister of Finance with references to the President of the Treasury Board. Responsibility for the form of the Public Accounts will vest in the Treasury Board Secretariat where responsibility for the form of the Estimates is already vested.

10.9 There is a need for governmental and departmental objectives, and program priorities, detailed enough to provide effective guidance to be communicated formally and on a timely basis to managers responsible for the various aspects of financial planning. (3.18)

- (a) Governmental objectives and program priorities are formally communicated in the speech from the Throne, white papers and cabinet decisions all of which are available to the deputy ministers concerned.
- (b) The communication of departmental objectives and policies is the subject of policy statements contained in the Program Forecast and Estimates Manual and the Guide on Financial Administration. Departmental compliance with this policy is the subject of continuing evaluation.

10.10 Senior management of departments and agencies should prepare Program Forecasts centrally with other levels of management providing information for planning, primarily through continuous dialogue with headquarters. (3.36)

This recommendation is consistent with existing Treasury Board policy. This policy will be reaffirmed and departmental compliance is the subject of continuing evaluation.

10.11 Program Forecast information requirements should be studied to make certain that they contain only essential detail and specify requirements which recognize the fundamentally different natures of the various departments and agencies and the diversified programs they administer. (3.40)

It is the policy of the Treasury Board Secretariat to continually review the data required to be submitted in Program Forecasts and to delete material not required for the assessment of specific program proposals. The differing natures of departments and agencies are recognized.

10.12 All programs should be reviewed in detail on a cyclical basis. Reviews should be conducted by departments, with appropriate central agency participation to provide an adequate basis for them to perform their resource allocating and budget monitoring responsibilities. (3.46)

10.13 Departmental personnel divisions should participate in the review of Program Forecasts. In addition, the Personnel Policy Branch of the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission should be consulted on the personnel implications of Program Forecasts before Treasury Board approval of budget levels. (3.48)

10.14 Action needs to be taken to improve the quality of the data contained in Program Forecasts and Estimates submissions by:

- reassessing the suitability of the present structure of departmental programs and activities;
- promoting the use of procedures to extend the capability of

Departments have been instructed to develop and operate systems which disclose program efficiency and effectiveness. Treasury Board has assisted departments and will evaluate these systems to ensure that data produced may be reliably used in the resource allocation and budgetary processes.

We agree that departmental personnel divisions should participate in the review of Program Forecasts. The Personnel Policy Branch of Treasury Board is consulted on the personnel implications of departmental proposals and this Branch in turn consults with the Public Service Commission on manpower requirements.

The Treasury Board position with regard to each of the specific recommendations is as follows:

- Departmental planning units and the Program Branch of Treasury Board are continually reviewing Program/Activity structures. The Financial Administration Branch will consult and liaise with the Program Branch to ensure adequate disclosure.
- Treasury Board fully agrees with the need to promote systems to

financial systems to measure performance;

- reviewing in greater detail data submitted by departments;
- following-up on actual expenditures as a means of assessing the quality of budgetary data;
- establishing centrally the basis of amounts included to cover inflation;
- reviewing the effect of changes in inventory levels; and

measure performance. The Planning Branch is overseeing the development of systems to meet the requirements of existing policy.

- Data submitted by departments is reviewed in conjunction with other data obtained by program analysts.
- In most cases the quality of budgetary data is considered adequate. Where a recurrent error is identified, corrective steps are taken.
- The basis of increases to cover inflation is established centrally. However, price increases normally have to be established individually and are usually allowed for in the Main Estimates.
- Treasury Board agrees entirely with the need to review the effect of changes in inventory levels. The Policy on Financial Administration contains specific guidelines in this area.

- following-up on future-year projections included in Program Forecasts. (3.64)

- Departments are required, for their own planning and management purposes, to forecast future year requirements. However, given the gap that develops between Program Forecast demand and Estimates reality it is pointless for the Treasury Board to spend time checking Program Forecasts against final expenditures.

10.15 A comprehensive resource allocation manual should be prepared containing a consolidated, updated version of appropriate sections of Treasury Board manuals, guides and circulars which deal with the resource allocation process. These should be supplemented by annual letters to each department suggesting improvements in the quality, content and presentation of the past year's submissions. Departments should reply formally stating plans for improvement. (3.71)

Communication on resource allocation and control consists of the Planning, Programming and Budgeting Guide, the Program Forecast and Estimates Manual and circulars on four specific topics. The flexibility provided by communicating through circular letters facilitates Treasury Board's ability to keep current.

10.16 The Treasury Board Secretariat should study the reasons for the high rate of turnover of program analysts and take steps to remedy the problem. (3.75)

The reasons for the comparatively rapid rate of turn-over of analysts in the Program Branch of the Treasury Board Secretariat are known, and indirectly are the product of a conscious staffing policy to recruit highly qualified and experienced personnel with demonstrated career potential. Operating departments seek to recruit Treasury Board analysts because of these factors and also because

of the recognized value of the experience that analysts gain in their every day work. Continuity is achieved by some promotions from within, by good documentation, and by a central Estimates Division of the Branch who monitor procedures. Through its staffing policy, the Branch balances the need for continuity with the advantages of an ever-renewed stream of active fresh minds.

10.17 The Program Branch ought to develop standard internal checklists, questionnaires and methods for documentation of decisions. (3.77)

The Program Branch will develop better written directions and guidance for program analysts.

10.18 An intensive training course covering all appropriate aspects of the resource allocation process should be developed and made compulsory for all officials primarily involved in the planning and budgeting functions in each department and agency. (3.80)

A Professional Development Division is being established within the Financial Administration Branch of the Treasury Board Secretariat, to review and monitor, on a government-wide basis, the training of financial administrators. An intensive and comprehensive training program for public administrators will be developed by the Secretariat. The course will cover all aspects of the resource allocation process and will provide the recommended training for officers in the planning and budgeting functions.

10.19 Departments should be required to assess services to the public annually within guidelines given to them by Treasury Board and to submit recommendations for continuing revenue policies or for increasing or reducing fees charged because of changes in the services offered or in the cost of providing them. Treasury Board should in turn be required to submit annual recommendations on revenue policies to the Governor in Council for consideration under the provisions of Section 13 of the Financial Administration Act. (3.86)

The recommendation is consistent with existing recommended practice contained in the Guide on Financial Administration. However, it is agreed that this could be given more emphasis and will therefore be incorporated into the policy as a Guideline.

10.20 Treasury Board should give more consideration to establishing separate allotments where significant amounts of funds are provided for purposes that are discretionary and therefore controllable by management. (4.12)

The Board now makes extensive use of separate allotments for grants and contributions, major capital expenditures not covered by a separate vote, and provisions for salary money. The additional use of allotments would result in the imposition of rigid controls which would reduce the ability of public service managers to manage effectively and result in a substantial increase in the requests to Treasury Board to adjust allotments to meet changing operating conditions. The Treasury Board does not agree with this recommendation and has no plans to make greater use of allotment control.

10.21 Departments with appropriate systems of budgetary control and financial reporting should be required to record commitments only as necessary towards the end of the year. (4.17)

We believe that a system of commitment control is essential in maintaining parliamentary control and therefore cannot agree with this recommendation although we do agree that commitments need only be reported periodically, usually more to the end of the fiscal year.

10.22 Departmental budgetary control and reporting systems need as a minimum:

- properly defined cost components and cost information so managers can be held accountable for performance;
 - detailed budgets by time period in accordance with the assignment of managerial responsibility;
 - consistency between budgeting and accounting;
 - timely preparation and distribution of periodic financial reports; and
 - analysis of variances between planned and actual results.
- (4.29)

This recommendation reiterates existing Treasury Board policy which was adopted in 1973. The new Financial Administration Branch through its Financial Policy Development Division will review and approve all proposals for systems development and, in conjunction with the Financial Policy Evaluation Division will ensure compliance with the policy.

10.23 Performance indicators are needed as an integral part of departmental budgetary control and financial reporting systems in all areas that can be effectively measured.

(4.35)

The need for performance indicators is agreed and departments are working towards implementation of the Treasury Board policy requirements in this area.

10.24 A central agency should approve and periodically reassess departmental budgetary control and financial reporting systems to ensure their adequacy for purposes of satisfying the needs of Parliament and of the government, as well as of departments.

(4.38)

The Financial Administration Branch now has the responsibility to review and approve all departmental budgetary control and financial reporting systems as well as the responsibility to continually monitor them to ensure their adequacy.

10.25 A monthly report, based on analysis of department budgets and expenditures and variances between them, should be prepared so that Treasury Board can take action to control over-spending or to freeze excessive resources. (4.46)

Whilst it is agreed and confirmed that the Treasury Board has access to any expenditure information that it may require in order to fulfil its central management function, it must be recognized that the responsibility and accountability of departments and agencies cannot be diluted by any attempt to assume, during the program implementation phase, the control of resources appropriated by Parliament for departmental programs and activities. Instead, further emphasis must be given to the accountability of departments for such resources. The Treasury Board Secretariat is actively considering the manner in which this accountability concept may be strengthened.

Accounting Systems, Financial Controls
and Internal Audit

10.26 A study should be undertaken to determine the most appropriate method of achieving timely and accurate financial reports for departments and agencies. (5.24)

The Financial Administration Branch will conduct such a study in conjunction with the Information Systems Division, Treasury Board Secretariat and the Department of Supply and Services.

10.27 A study should be undertaken to determine how departments could better prepare and control payroll documentation up to the point of submission to a central or regional pay office of the Department of Supply and Services, these offices being responsible only for cheque preparation and for the systems and procedures necessary to process the payroll, to make the required withholdings, and to provide essential information to central agencies. (5.38)

The Personnel Policy Branch, Treasury Board Secretariat initiated a study of the pay system in June, 1975 in conjunction with the Financial Administration Branch and the Department of Supply and Services.

10.28 In all financial systems, duties should be carefully segregated so that, without unnecessary duplication of effort, one staff member or one element of a system maintains an effective independent control upon the integrity and accuracy of another. In particular there should be an adequate segregation of spending authority from payment authority for all expenditure transactions and also of such duties as verifying accounts for

This recommendation reiterates existing Treasury Board policy which was adopted in 1973. The Financial Policy Evaluation Division will be continually monitoring departmental compliance.

payment, preparing documentation, requisitioning and distributing cheques, and receiving and depositing money. Control should be established as early as practicable and maintained through all stages of manual, mechanical and electronic processing. In particular:

- managers should exercise delegated authority only where they have the information to do so;
- controls on all significant data should be established at the originating level before processing, and be confirmed by the same level after processing;
- controls over expenditures should be established before spending and payment authorities are granted; and
- there should be clearly documented evidence of performance of all control functions and this evidence should be regularly reviewed by managers. (6.22)

10.29 Financial staff should be responsible for ensuring that there are

This is entirely consistent with Treasury Board policy which recognizes the res-

controls within payroll systems just as in all other administrative systems giving rise to financial transactions. (6.27)

possibility of departmental senior financial officers for financial controls within the pay system. The Financial Administration Branch is involved in the study of the pay system referred to under paragraph 10.27 to ensure that there will be adequate financial controls.

10.30 All revenues, accounts receivable and significant inventories should be under effective systems of control, generally an independent accounting control. (6.37)

This recommendation reiterates existing Treasury Board policy. The Financial Policy Evaluation Division is continuously monitoring departmental implementation of these requirements.

10.31 Departmental systems should be reviewed and approved by a central agency to ensure that they comply with Treasury Board regulations and such other instructions as are required to ensure adequate control of expenditures, revenues and assets. (6.42)

The Financial Administration Branch through its Financial Policy Development Division will review and approve all new departmental systems to ensure compliance with Treasury Board policy. Existing systems are subject to evaluation by the Financial Policy Evaluation Division.

10.32 The central agency of the government responsible for prescribing the standards, scope and coverage of departmental financial audits should give greater emphasis to monitoring departmental internal audits so as to encourage greater adherence to the standards. (7.12)

The Financial Administration Branch will provide advice and leadership in internal financial audit and will carry out in-depth evaluations of internal audit activities in departments as well as prescribe the standards, scope and coverage of such audit.

Financial Staff

- 10.33 A comprehensive study of personnel systems related specifically to financial administrators should be undertaken to consider the advisability of establishing a professional government accounting group commensurate with the current and future needs of government for financial management and control. (8.13)
- 10.34 A comprehensive review is required to establish the need in government for financial administration personnel by type and level and to develop a program to alleviate the present shortage and excessive turnover. (8.21)
- 10.35 Responsibility for assisting the Public Service Commission in matters relating to the training of staff in the financial area, overseeing their career development, and advising on their qualifications for advancement should be assigned to a central agency of the government having the knowledge needed to carry out this role of ensuring that departments are staffed by capable financial personnel. (8.30)
- Although we agree that it would be an improvement to establish a separate professional government accounting group we do not consider it advisable at this time since it could further aggravate the shortage of financial administrators referred to in 10.34. A similar recommendation was made in 1973 by a committee of financial administrators and rejected for the same reasons.
- As reported by Mr. J.J. Carson, Chairman of the Public Service Commission to the Public Accounts Committee on April 8, 1976 the shortage of financial administrators has been substantially reduced and the present vacancy rate is considered normal. The Director, Professional Development, Financial Administration Branch in cooperation with the Public Service Commission will continue to monitor recruitment and manpower utilization schemes.
- The Financial Administration Branch will assume complete responsibility for this function.

10.36 The senior departmental officer responsible for financial management and control should report directly to the deputy head and be a member of the departmental management committee. He should always have the training and experience to act as the deputy head's adviser on all aspects of financial management and control, and to provide the necessary leadership to all financial staff in the department. (9.12)

This recommendation is consistent in part with existing Treasury Board Policy and the financial organizations of all departments have been evaluated by the Financial Administration Branch. Implementation of recommended improvements is being monitored.

10.37 Senior departmental financial officers ought to give greater direction or guidance to staff performing financial management and control duties within departments. This should include as a minimum:

This recommendation reiterates existing Treasury Board policy and its implementation is being monitored in all departments by the Financial Administration Branch.

- comprehensive departmental financial manuals;
- personal contacts with financial and other officers to whom they give technical direction, including formal meetings and periodic field visits; and
- participation in the selection, training and evaluation of financial staff, even where they are not directly under their supervision. (9.19)

10.38 Senior departmental financial officers ought to be given responsibility for:

- providing budgetary, accounting and financial reporting services;
- ensuring that adequate financial controls exist over all assets and financial transactions;
- advising and supporting deputy heads and their staff in all matters pertaining to financial management and control;
- developing, monitoring and controlling budgetary allocations through analysis of financial reports and ensuring the adequacy of the systems used in their preparation; and
- furnishing technical direction and guidance to all personnel within departments responsible for these duties. (9.29)

This recommendation also reiterates existing Treasury Board policy and the Financial Administration Branch is monitoring departmental implementation.

10.39 The Public Service Commission ought to appoint senior departmental financial officers only after consultation with appropriate central agencies to ensure that recognition is given to the quali-

The Deputy Secretary, Financial Administration Branch and the Director, Professional Development in the Branch will be directly involved in the selection of all senior financial officers in departments and agencies. Treasury Board

fications and performance of the persons recommended by deputy heads. Appointments of other financial officers ought to be made within departments only after similar consultation with senior departmental financial officers. (9.35)

policy already requires senior departmental financial officers to be involved in the staffing of other financial officer positions.

Need for Stronger Central Direction

10.40 All the recommendations in this report have as their objective the improvement of financial controls. The more significant ones, either specifically or by implication, recognize the need for a central agency to supply overall direction. It is clear that if controls are to be co-ordinated and are to operate effectively, responsibility for the following activities should be clarified and unified wherever possible:

- recommending government policies, directives and guidelines in the area of financial management and control, and providing interpretations thereof;
- advising on the form of the Estimates and Public Accounts;
- assessing departmental program and activity structures, and cost and other measurement systems in support of them;

The Financial Administration Branch, Treasury Board Secretariat has been created to provide, in one organizational entity, the central leadership and guidance of the financial administration function. Minor changes to the relevant sections of the Financial Administration Act will eliminate anomalies by devolving all financial administration responsibilities on the President of the Treasury Board.

- approving and monitoring departmental budgetary control, financial reporting and financial control systems;
- providing analyses of variances between planned and actual financial performance;
- establishing standards for and monitoring internal audit practices within departments and agencies;
- establishing the accounting practices governing the financial statements and Public Accounts of Canada; and
- assisting the Public Service Commission in the selection, training and career development of financial staff.

(10.36)

Appendix II

1975 REPORT OF THE AUDITOR GENERAL TO THE HOUSE OF COMMONS

PART X - FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL STUDY

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
 LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
 paragraph
reference

THE ESTIMATES AND PUBLIC ACCOUNTS

The Estimates

10.6 *A comprehensive study of the form of the Estimates, and of the information submitted by each department and agency in support of appropriation requests, is required to determine changes needed to achieve better disclosure, as well as better control by Parliament and by the Government of departmental spending in relation to the appropriations granted.* 2.35

(a) The wording of appropriation acts should be more restrictive. 2.5

(b) Steps should be taken to improve the form and content of the Estimates, such as:

(i) Reduce the extent of standardization where this results in a significant loss of useful information. 2.23

(ii) Research each individual program to develop better forms of activity presentation. 2.21
2.22
2.25

(iii) Introduce a further breakdown of larger programs and eliminate detail for some smaller ones. 2.26

(iv) Introduce specific and more descriptive objects of expenditure where this would significantly improve the usefulness of information. 2.26

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph reference
(v) Segregate costs arising from specifically legislated responsibilities	2.26
(vi) Identify and explain changes in costs and presentation from the prior year	2.26
(vii) Explain special accounting practices	2.26
(viii) State objectives in operational terms	2.26
(ix) Describe activities in terms of quantitative results expected	2.26
(x) Identify capital expenditures and grants and contributions as separate activities where operational activities are not clearly appropriate	2.26
(xi) Allocate notional costs more specifically to disclose the cost of each activity	2.26
(xii) Consider the value of further changes to the vote structure	2.27
(xiii) Include a brief summary of major changes in legislation or general economic conditions not provided for	2.28 2.29
(xiv) State the important underlying cost assumptions	2.30
(xv.) Identify all appropriation authorities which do not lapse if unused at year end.	2.30

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

(c) The responsibility for the form of the Estimates should be assigned in the way which is most likely to ensure that sufficient emphasis is given to accountability and control. 2.31

(d) Any proposed major change in the form of the information in respect either of a particular vote or of the government as a whole, should be brought to the attention of the Auditor General and the appropriate Committee of the House of Commons. 2.33

THE PUBLIC ACCOUNTS

10.7 *A single central agency should be responsible for the form of Estimates and the Public Accounts so that a more adequate and consistent accounting can be rendered to Parliament.* 2.40

(a) There should be a statement of changes in financial position or a statement of transactions included in the summary financial statements of Canada. 2.40

(b) Volumes I and II of the Public Accounts should be restructured and simplified and include more useful detail

(i) Volume I should emphasize the summary statements of the Government of Canada and should be comparable in style and readability to the "Budget in Brief". 2.41

(ii) Volume II should contain departmental details in a form which parallels the Estimates but providing more complete financial and narrative information. 2.41

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph reference
(c) Volume III should include financial statements of all Crown-owned corporations.	2.41
(d) Volume III should include selected summary information on Crown-owned corporations and narrative explanations of major changes during the year.	2.41
(e) The timing and content of departmental annual reports should be integrated with the Public Accounts.	2.42
(f) The Public Accounts should reflect the Estimates in all respects.	2.43

ALLOCATION OF RESOURCES

COMMUNICATION OF GOVERNMENT OBJECTIVES

10.9 <i>There is a need for governmental and departmental objectives and priorities detailed enough to provide effective guidance, to be communicated formally and on a timely basis to managers responsible for the various aspects of financial planning.</i>	3.18
(a) Objectives, for the public service as a whole, should be stated before departments prepare Program Forecasts.	3.7 3.13
(b) Objectives for the public service as a whole, to the extent practicable, should be stated in specific terms and be given an indication of their ranking in order of importance.	3.7 3.14
(c) Departmental objectives and priorities should be communicated before the initial preparation of Program Forecasts.	3.13 3.17

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

**ASSIGNMENT OF RESPONSIBILITY FOR
PROGRAM FORECASTS**

10.10 *Senior management of departments and agencies should prepare Program Forecasts centrally with other levels of management providing information for planning, primarily through continuous dialogue with headquarters.* 3.32
3.36

CONTENT OF PROGRAM FORECAST SUBMISSIONS

10.11 *Program Forecast information requirements should be studied to make certain that they contain only essential detail and specify requirements which recognize the fundamentally different natures of the various departments and agencies and the diversified programs they administer.* 3.40

(a) Unnecessary detail now included in program forecasts should be eliminated. 3.38

(b) For certain relatively static or predictable programs, forecasts should be prepared centrally with virtually no department participation. 3.38

(c) There should be a more flexible attitude to changes between Program Forecasts and Main Estimates. 3.39

EVALUATION OF CONTINUING PROGRAMS

10.12 *All programs should be reviewed in detail on a cyclical basis. Reviews should be conducted by departments, with appropriate central agency participation to provide an adequate basis for them to perform their resource allocating and budget monitoring responsibilities.* 3.46

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

(a) Major portions of continuing programs should be subjected to a regular program review by departments, by Treasury Board and by Cabinet. This involves a review of the basis for, and the operations of, the detailed activities, sub-activities, projects and processes carried on within programs and an assessment of the results attained relative to costs incurred.

3.41

(b) Appropriate consideration should be given to the possibility that programs may contain low priority items which ought to be discontinued.

3.42

(c) Departments should justify, on a cyclical basis, all continuing programs and activities.

3.45

REVIEW OF PERSONNEL REQUIREMENTS

10.13 *Departmental personnel divisions should participate in the review of Program Forecasts. In addition, the Personnel Policy Branch of the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission should be consulted on the personnel implications of Program Forecasts before Treasury Board approval of budget levels.*

3.48

QUALITY OF INFORMATION

10.14 *Action needs to be taken to improve the quality of the data contained in Program Forecast and Estimates submissions by:*

3.61

- *reassessing the suitability of the present structure of departmental programs and activities;*
- *promoting the use of procedures to extend the capability of financial systems to measure performance;*
- *reviewing in greater detail data submitted by departments;*

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

- *following up on actual expenditures as a means of assessing the quality of budgetary data;*
 - *establishing centrally the basis of amounts included to cover inflation;*
 - *reviewing the effect of changes in inventory levels; and*
 - *following up on future-year projections included in Program Forecasts.*
- (a) Program costs should reflect program objectives, results, and activities in a useful manner and provide a basis for questioning the efficiency or effectiveness of what is being done within each organizational unit. 3.50
3.52
- (b) The Treasury Board staff should suggest improvements in the presentation of departmental programs and activities. For this, they should have: 3.51
- (i) an intimate knowledge of a department's work,
 - (ii) a thorough understanding of accounting and program budgeting practices, and
 - (iii) the time and training to insist that departments develop proper cost-classification systems.
- (c) The Treasury Board should emphasize the need for accurate and valid performance measurement data.

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph reference
(d) Program Forecasts should fully recognize the correcting effects of actual experience.	3.56
(i) Actual expenditures should be analysed on a detailed basis to determine the implications for future resource allocation.	3.55
(ii) Departments should not overstate the projected expenditures for the last three months of the year.	3.56
(e) Departments should attempt to prepare accurate Program Forecasts for the two years following the forecast year and should be subsequently held accountable for these forecasts by the Treasury Board Secretariat.	3.57
(f) Productivity changes and inflation should be specifically provided for in Program Forecasts and Estimates.	3.58

**COMMUNICATION OF PROCEDURES AND
DECISIONS**

10.15 <i>A comprehensive resource allocation manual should be prepared containing a consolidated, updated version of appropriate sections of Treasury Board manuals, guides and circulars which deal with the resource allocation process. These should be supplemented by annual letters to each department suggesting improvements in the quality, content and presentation of the past year's submissions. Departments should formally reply stating plans for improvement.</i>	3.71
--	------

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	<u>Supplement paragraph reference</u>
(a) Any authorized change or interpretation of the manual should be reflected in a system of controlled amendments rather than budget circulars or other forms of correspondence.	3.66
(b) The manual should consolidate information in other manuals and should project a cohesive set of rules and philosophies.	3.66 3.68
(c) The conceptual material contained in the PPB Guide should be broadened.	3.67
(d) The manual should include instructions to ensure the efficient processing of submissions and the maximum integrity and usefulness of information included therein.	3.68
(e) The Treasury Board Secretariat should comment to the departments in writing concerning the nature and quality of the information included in submissions with suggestions for eliminating the deficiencies in future years.	3.69

PROGRAM ANALYSTS

10.16 <i>The Treasury Board Secretariat should study the reasons for the high rate of turnover of program analysts and take steps to remedy the problem.</i>	3.75
--	------

DOCUMENTATION OF PROCEDURES

10.17 <i>The Program Branch ought to develop standard internal checklists, questionnaires and methods for documentation of decisions.</i>	3.77
---	------

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

TRAINING IN PROCEDURES

10.18 *An intensive training course covering all appropriate sections of the resource allocation process should be developed and made compulsory for all officials primarily involved with the planning and budgeting functions in each department and agency.*

3.80

NON-TAX REVENUES

10.19 *Departments should be required to assess services to the public annually within guidelines given to them by Treasury Board and to submit recommendations for continuing revenue policies or for increasing or reducing fees charged because of changes in the services offered or in the cost of providing them. Treasury Board should in turn be required to submit annual recommendations on revenue policies to the Governor in Council for consideration under the provision of Section 13 of the Financial Administration Act.*

3.86

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

BUDGETARY CONTROL

USE OF ALLOTMENTS

10.20 *Treasury Board should give more consideration to establishing separate allotments where significant amounts of funds are provided for purposes that are discretionary and therefore controllable by management.*

4.12

NEED FOR COMMITMENT ACCOUNTING

10.21 *Departments with appropriate systems of budgetary control and financial reporting should be required to record commitments only as necessary towards the end of the year.*

4.17

CONTROL THROUGH PERIODIC FINANCIAL REPORTING

10.22 *Departmental budgetary control and reporting systems need as a minimum:*

4.20

- *properly defined cost components and cost information so managers can be held accountable for performance;*
- *detailed budgets by time period in accordance with the assignment of managerial responsibility;*
- *consistency between budgeting and accounting;*
- *timely preparation and distribution of periodic financial reports; and*
- *analysis of variances between planned and actual results.*

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

- | | |
|---|------|
| (a) Detailed activity structures of departments should be defined on a basis which best meets the purposes of budgetary control and financial reporting. | 4.19 |
| (b) Departments should make a sincere effort to determine the costs of services for which they are responsible. | 4.19 |
| (c) Where individual operations, services or projects are planned and costed for managerial purposes, the information should become an integral part of the budgetary control and financial reporting system. | 4.19 |
| (d) Costs and results should be accumulated so as to disclose the relationship between money expended and value produced. | 4.20 |
| (e) Where employees are involved in more than one activity, there should be a means of correctly allocating costs to the activities. | 4.21 |
| (f) Operating budgets prepared for departmental managers should be realistic: | 4.22 |
| (i) They should not be prepared as part of the Program Forecast exercise. | |
| (ii) They should not be automatically fixed at the levels provided for in the Estimates (although controls must be maintained to ensure that totals do not exceed the Estimates). | |
| (iii) They should reflect changes in prices, economic conditions, operating plans and the availability of staff if these differ from original amounts approved. | |

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph <u>reference</u>
(g) The detailed operating budgets should always be a realistic month-by-month estimate of anticipated costs and performance against which managers can be held accountable:	4.23
(i) Where plans change after preparing the detailed operating budgets, they should be amended and controls maintained to ensure that allotments are not exceeded.	
(ii) Budget amendments should go through the same process as the original budgets to ensure that changes are approved by, and communicated to, the appropriate level of authority.	
(h) Variance analysis techniques can be used to maintain the full accountability of managers. To simplify application of these techniques, consider:	4.23
(i) deleting from detailed operating budgets costs and performance data related to unfilled positions until these are filled;	4.23
(ii) reviewing detailed operating budgets and adjusting them for significant price variations occurring following their preparation to ensure that the budgets reflect current costs and that managers are held accountable only for deviations within their control;	4.23

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph reference
(iii) introducing flexible budgeting techniques for internal management purposes where costs vary in accordance with a required volume and level of service.	4.23
(j) Operating budgets should normally be prepared on a cost not a cash basis.	4.24
(k) The systems of budgetary control in departments should be based on an appropriate matching of budgeted and actual results.	4.26
(i) Departments should have systems with the facility to produce accurate costs.	
(ii) Variances must be capable of analysis in relation to data measuring results so as to reveal the effect of changes: in volume of output, in quantity of resources used; and in prices of such resources.	
(l) The instructions in the Treasury Board Guide on Financial Administration should be mandatory.	

USE OF NON-FINANCIAL DATA

10.23 <i>Performance indicators are needed as an integral part of departmental budgetary control and financial reporting systems in all areas that can be effectively measured.</i>	4.35
(a) Departments should systematically measure performance.	4.32
(b) Departments should develop reliable unit cost information.	4.32
(c) Performance and unit-cost data should be integrated with departmental financial systems.	4.32

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

(d) Efforts to implement performance-measurement should be given more priority.

(e) Performance measurements should be based on quantitative data measuring outputs and where this is not possible they should be based on qualitative data measuring progress towards assigned objectives.

4.33

(f) Performance indicators should be developed from standards and on challenging, yet attainable, levels of performance.

4.34

CENTRAL APPROVAL OF SYSTEMS

10.24 *A central agency should approve and periodically reassess departmental budgetary control and financial reporting systems to ensure their adequacy for purposes of satisfying the needs of Parliament and of the government, as well as of departments.*

4.38

CENTRAL BUDGETARY CONTROL

10.25 *A monthly report, based on analysis of departmental budgets and expenditures and variances between them, should be prepared so that Treasury Board can take action to control overspending or to freeze excessive resources.*

4.46

(a) Treasury Board Secretariat should assume its statutory responsibility for the general monitoring of the expenditures of departments.

4.43

(b) The Financial Administration Branch:

4.45

(i) should be responsible for the detailed monitoring of departmental expenditures in relation to information supporting their approved Estimates;

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph reference
(ii) should require certain standard financial information from each department, supplemented by copies of financial reports the department gives its own deputy head;	4.45
(iii) should investigate significant variances between actual and planned results;	
(iv) should inform the Program Branch of variances which may be significant from a resource allocation perspective.	

ACCOUNTING SYSTEMS

GENERAL ACCOUNTING SYSTEM OF DSS

10.26 <i>A study should be undertaken to determine the most appropriate method of achieving timely and accurate financial reports for departments and agencies.</i>	5.24
(a) Where departments have separate reporting systems steps should be taken:	5.7 5.8
(i) to avoid duplication of input ;	
(ii) to reduce the processing procedures and reports prepared by DSS for departments;	
(iii) to ensure that departments reconcile their recorded cash transactions with those of DSS;	
(iv) to eliminate sources of discrepancies between departmental systems and DSS systems particularly those attributable to salary costs, corrections and journal entries.	
(b) Liaison between departments and DSS should be strengthened:	5.10

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph reference
(i) the turnover of liaison officers in DSS should be reduced;	5.10
(ii) changes requested in systems should not be made without adequate testing;	
(iii) the DSS system should be documented and assembled into an easily understood package;	
(iv) requests from client departments for special reports should be effectively evaluated as to costs and benefits.	
(c) The handling of input and output and the electronic processing routines should be improved:	5.10
(i) Key financial data should be summarized for departments during the month as well as at month end.	
(ii) Report distribution to departments should be improved and all departments should utilize the direct mailing service of DSS.	
(iii) Steps should be taken to encourage departments to spread the frequency of input to DSS.	
(iv) Coding blocks on input documents should be reduced and standardized.	
(v) Computer routines should be used to detect coding errors at the source of input.	
(vi) The computer file storage and maintenance routines should be run regularly rather than waiting for month-end.	

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

- (vii) Financial reports should provide financial data related to costs of services, projects or other operations.
- (viii) Standardized cut-off dates, normally the month-end date, should be established for all data in the system.
- (ix) The Central Agency Information System statements should provide information comparative with annual Estimates.
- (d) Full consideration should be given to the benefits, costs and economies of alternative, decentralized approaches for the preparation of financial reports including:
 - (i) departments with the capability could prepare their own financial information keeping DSS involvement to a minimum;
 - (ii) cheque issue responsibilities of the Receiver General could be delegated to departments with satisfactory control systems;
 - (iii) greater use could be made of regional services offices of DSS in preparing financial information.

5.16

PAYROLL SYSTEMS

- 10.27 *A study should be undertaken to determine how departments could better prepare and control payroll documentation up to the point of submission to a central or regional pay office of the Department of Supply and Services, these offices being responsible only for cheque preparation and for the systems and procedures necessary to process the payroll, to make the required withholdings and to provide essential information to central agencies.*

5.38
- (a) The time delays in the processing cycle should be reduced. Consideration should be given to:

5.35

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph <u>reference</u>
(i) direct deposits to employee bank accounts;	5.35
(ii) cheque preparation closer to the employee's location;	
(iii) direct input electronically from an employee's location to cheque processing units;	
(iv) reducing delays in effecting payroll adjustments, particularly new and terminating employees.	
(b) There should be a change in the present responsibilities for payroll, so that:	5.36
(i) Departments should control payroll from the standpoint of validity, accuracy and timeliness.	
(ii) DSS should be limited to processing and disseminating the cheques and providing reports based on the information given to them.	
(c) The payroll system should be restructured so that:	5.37
(i) excessive clerical functions performed within DSS are eliminated;	
(ii) input forms separate personnel statistical data from pay data;	
(iii) procedures are standardized and clearly documented in a way which is understandable by clerical staff in departments;	
(iv) departments have a practical and reliable means of controlling payroll from the standpoint of validity, accuracy and timeliness;	
(v) DSS is only responsible for accurate processing.	

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

FINANCIAL CONTROLS

CONTROLS OVER EXPENDITURES

10.28 *In all financial systems, duties should be carefully segregated so that, without unnecessary duplication of effort, one staff member or one element of a system maintains an effective independent control upon the integrity and accuracy of another. In particular there should be an adequate segregation of spending authority from payment authority for all expenditure transactions, and also of such duties as verifying accounts for payment, preparing documentation, requisitioning and distributing cheques, and receiving and depositing money. Control should be established as early as practicable and maintained through all stages of manual, mechanical and electronic processing. In particular:*

6.22

- *managers should exercise delegated authority only where they have the information to do so;*
- *controls on all significant data should be established at the originating level before processing, and be confirmed by the same level after processing;*
- *controls over expenditures should be established before spending and payment authorities are granted; and*
- *there should be a clearly documented evidence of performance of all control functions and this evidence should be regularly reviewed by managers.*

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	<u>Supplement paragraph reference</u>
(a) Clerical effort aimed at specific aspects of financial control should be more adequately directed and co-ordinated within departments and between departments and common service agencies.	6.8
(b) Departments should follow the standard practices established in the Treasury Board Guide on Financial Administration.	6.9
(c) There should be controls to ensure that:	6.10
(i) all transactions are processed in the appropriate accounting period;	
(ii) only properly authorized transactions are processed; and	
(iii) all systems and systems amendments are appropriately authorized.	
(d) Effective controls should be the result of selection and integration of techniques related to such factors as:	6.11
(i) the allocation of financial responsibilities at all levels in the organization;	
(ii) physical controls, such as the sequential control of numbered documents or the safekeeping of assets or records; and	
(iii) accounting controls, such as double-entry bookkeeping and control accounts over independent or subsidiary accounting systems.	

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	<u>Supplement paragraph reference</u>
(e) The techniques of financial control should be established in departments by financial officers as an essential element of their responsibilities without any need for directions from central agencies.	6.12
(f) The need for good systems of financial control should be given a higher priority in filling or classifying financial positions.	6.13
(g) Funds required for financial controls at the operating level should be reviewed centrally to ensure that standards have not been compromised in competition with other administrative or operating aspects which often receive higher priority.	6.13
(h) Lines of responsibility should be so established that financial officers have unrestricted authority to ensure adequate financial controls.	6.13
(j) Persons performing financial duties in departments should have the training to give them an awareness, appreciation or understanding of financial control principles and the techniques of implementing them.	6.13
(k) There should be a clear understanding as to the extent of responsibilities of departments versus those of the Receiver General and DSS.	6.13
(l) The service and control responsibilities of DSS should be clearly segregated from a departmental viewpoint.	6.13
(m) In the delegation of authorities by ministers and deputy ministers:	6.15

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

- (i) delegation documents should be signed by the current incumbents;
- (ii) documents should be up to date with respect to additions of new employees, deletions of departed employees and amendments to reflect promotions and changes in responsibilities;
- (iii) authorities widely delegated to employees throughout the department should place effective limits on their scope and dollar amounts;
- (iv) authorities should clearly distinguish among types of transactions, such as payroll, travel, supplies, professional services, capital, contracts, grants or contributions, so that authorities are appropriate to the nature of the person's responsibilities;
- (v) employees with delegated authority should not on their own responsibility be able to initiate, verify and authorize a complete transaction for payment; and
- (vi) documents should cover all authorities under the Financial Administration Act as well as financial responsibilities specifically assigned to deputy heads by Treasury Board, such as the authority to authorize certain types of travel.

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	<u>Supplement paragraph reference</u>
(n) DSS should verify that the payment is within any limits imposed on the authority of persons and should verify any signatures that may be provided.	6.16
(o) Those performing account verification within departments should confirm that delegated authorities are being adhered to.	6.16
(p) All departments and agencies should act on their own initiative to implement Treasury Board policies on delegation of authorities prior to evaluation by Treasury Board staff.	6.18
(q) Within the total expenditure cycle:	6.19
(i) requisitions for goods or services should be under physical or other controls to prevent their unauthorized use;	
(ii) spending authority should only be exercised with the concurrence of the manager to whom the expenditure will be charged;	
(iii) commitment certification should not be omitted, and should be exercised only by persons who have reliable financial information;	
(iv) outstanding requisitions should be under numerical, physical or other accounting controls that would ensure the completeness of commitment information within departments;	
(v) specialists within departments should process orders only after verifying the signatures and delegated authority limits of the persons who initiated them;	

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph <u>reference</u>
(vi) managers verifying accounts under Section 27 of the Financial Administration Act, should be presented with clear evidence of clerical responsibility for performing all the required checks critical to the account verification process;	6.19
(vii) payment authority under Section 26 of the Financial Administration Act` should be exercised in such a way that there may be no loss of the degree of independence intended in Treasury Board instructions;	
(viii) conversely, where regional or national headquarters exercise payment authority centrally, the authorized officers must have the necessary knowledge, supporting documentation, signature records of persons with spending authority, and information as to the uncommitted balance available in an appropriation or allotment;	
(ix) centralized pre-audit procedures should be carried out by departmental or regional offices before payment authority is granted, and by employees who have the supporting information to make the checks effective and reliable;	
(x) the basis for determining samples for detailed repetitive testing should be documented and there should be a procedure, when errors are identified, for expanding the sample for taking appropriate corrective action or for notifying the supervisor of a person who processed an error;	

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph <u>reference</u>
(xi) dollar amounts should be recorded on cheque requisitions both in digits and fully written out to prevent subsequent alterations;	6.19
(xii) effective physical or accounting controls should be established on transactions before the granting of spending authority to prevent their alteration after spending is authorized;	
(xiii) cheques should not be returned by DSS to the persons involved in establishing and maintaining the controls;	
(xiv) departmental managers should maintain close enough controls on their financial reports to identify significant errors or omissions;	
(xv) for many types of expenditures, the specialized detailed accounting records required for control and financial disclosure purposes should be formally maintained, regularly reconciled to, or effectively integrated with the principal accounting system.	

CONTROLS OVER PAYROLLS

10.29 <i>Financial staff should be responsible for ensuring that there are controls within payroll systems just as in all other administrative systems giving rise to financial transactions.</i>	6.27
(a) The Treasury Board should issue a set of comprehensive instructions directed specifically at the standards of financial control to be maintained over payroll systems.	6.23

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

6.25

- (b) Payroll systems should be subject to the same standards of financial controls as other expenditures. More specifically:
- (i) for each payroll adjustment or transaction, payroll clerks should be required to obtain spending authority from managers;
 - (ii) during the process where data on documents are manually transcribed by DSS on other documents suitable for keypunching, effective physical and accounting controls should be maintained;
 - (iii) payroll cheques sent to departments and agencies should not be sent or accessible to the same personnel who prepared the original documents;
 - (iv) there should be control information on paylists, such as the total normal standard salary costs excluding special pay adjustments, and payroll officers should regularly verify the accuracy of the control information with their records;
 - (vi) there should be an annual listing for each responsible manager of all employees with their classifications, rates of pay, standard deductions, and accounting codes so that pay actions initiated by personnel officers may be checked.

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	<u>Supplement paragraph reference</u>
(c) The payroll systems should ensure that accounting controls are established on significant variable data before source documents are given spending authority.	6.26
(d) Payroll adjustments and transactions affecting the amount of or accounting for gross payroll costs should be authorized by the responsible manager.	6.26
(e) Officers authorizing pay adjustments should not have access to accounting controls, and the persons who establish accounting controls should not have access to the source documents after they have been authorized.	6.26
(f) Payment authority should be segregated from spending authority.	6.26
(g) Controls on standing data and variable data should be confirmed after payroll processing.	6.26

**CONTROLS OVER REVENUES, RECEIVABLES
AND INVENTORIES**

<i>10.30 All revenues, accounts receivable and significant inventories should be under effective systems of control, generally an independent accounting control.</i>	6.37
(a) Departments should implement the Treasury Board instructions regarding revenues and accounts receivable. In particular, there should be an adequate segregation of duties in systems of internal control over the billing, accounting for, collecting and depositing revenues.	6.30 6.31
(b) Treasury Board policy statements establishing basic procedures for the administration of materiel should include or cross-refer to comprehensive guidelines on financial controls and to techniques for physical control, accurate record-keeping, independent check, financial reporting and budgetary control of inventories.	6.32

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	<u>Supplement paragraph reference</u>
(c) Significant inventories should be under independent accounting controls in accordance with Treasury Board Guidelines.	6.33 6.34
(d) Reports on inventory levels, turnover and obsolete items, should be prepared in financial terms and should be included in the financial reports of departments.	6.34
(e) Where working capital advances are used as a means of maintaining an independent accounting control over inventories these accounts should provide an independent control over the persons responsible for the physical control and utilization of the inventories.	6.35

**RESPONSIBILITY FOR IMPROVING
FINANCIAL CONTROLS**

10.31 <i>Departmental systems should be reviewed and approved by a central agency to ensure that they comply with Treasury Board regulations and such other instructions as are required to ensure adequate control of expenditures, revenues and assets.</i>	6.37
(a) It is preferable to develop and operate efficient and effective financial controls within departments in accordance with the particular circumstances of each application, subject only to government-wide standards. Persons responsible for maintaining financial controls in departments must have sufficient authority and guidance to perform this task effectively. Responsibilities must be clarified between departments and central agencies, and between organizations within departments.	6.39

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

(b) The Financial Administration Branch should propose for Treasury Board approval the necessary directions and instructions and then regularly review all systems of financial control. Based on these reviews, it should approve, in writing, those systems which in its opinion are adequate. It should advise the Treasury Board when systems, or elements of systems, are inadequate.

6.41

INTERNAL AUDIT

EFFECTIVENESS OF INTERNAL AUDIT

10.32 *The central agency of the government responsible for prescribing the standards, scope and coverage of departmental financial audits, should give greater emphasis to monitoring departmental internal audits so as to encourage greater adherence to the standards.*

7.12

(a) All departments should have an internal audit.

7.9

(b) Internal auditors should not be extensively involved in systems design and implementation.

7.9

(c) The scope of internal financial audit coverage should be comprehensive.

7.9

(d) Reporting relationships of internal audit within departments must be such that its effectiveness is not impaired.

7.9

(e) Internal auditors should all have received, or be receiving, formal training programs.

7.9

(f) Internal auditors should be familiar with the requirements of the Treasury Board.

7.9

(g) The Financial Administration Branch should have the responsibility for co-ordinating the development of better mechanisms for internal audit and should

7.11

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

- (i) set minimum standards in regard to the scope and coverage of internal audits within departments and agencies;
- (ii) receive reports from departmental internal auditors reporting the degree of adherence to executive financial directives; and
- (iii) arrange for reviews of the effectiveness of the internal audit function within departments and agencies.

7.11

FINANCIAL STAFF

FINANCIAL COMMUNITY IN GOVERNMENT

10.33 *A comprehensive study of personnel systems related specifically to financial administrators should be undertaken to consider the advisability of establishing a professional government accounting group commensurate with the current and future needs of government for financial management and control.*

8.13

(a) Persons with significant financial administration functions should be identifiable as a distinct group.

8.2

(b) The classification standards should satisfy the federal government's present requirements for financial management and control:

8.6

- (i) They should clearly differentiate between officers with university or professional training in subjects directly pertaining to financial management and control from those without formal training in these subjects.

8.5

8.8

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph reference
(ii) They should give appropriate emphasis to qualifications and experience in the design, implementation and operation of information systems and cost analysis and forecasting techniques.	8.7
(iii) They should fully recognize the need in financial administration positions for an above-average degree of professional integrity.	8.10

STAFFING THE FINANCIAL FUNCTION

10.34 <i>A comprehensive review should be undertaken to establish the need in government for financial administration personnel by type and level and to develop a program to alleviate the present shortage.</i>	8.21
---	------

FINANCIAL COMMUNITY LEADERSHIP

10.35 <i>Responsibility for assisting the Public Service Commission in matters related to the training of staff in the financial area, overseeing their career development, and advising on their qualifications for advancement should be assigned to a central agency of the government having the knowledge needed to carry out this role of ensuring that departments are staffed by capable financial personnel.</i>	8.30
(a) The Financial Administration Branch should provide guidance and leadership to financial officers and should have the ability to influence their careers and development. It should:	8.23
(i) give deputy heads and subordinate managers adequate information on the performance of their financial staff;	8.25

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	Supplement paragraph reference
(ii) should be actively concerned with appointments and transfers relating to certain positions in each department;	8.26
(iii) initiate the rotation of financial officers in departments and Treasury Board Secretariat;	8.26
(iv) together with departments, have the general responsibility for identifying and developing promising financial officers in the middle ranks;	8.26
(v) ensure that departments attach proper importance to the development and use of financial staff;	8.26
(vi) together with departments, find new opportunities for able financial administrators caught in isolation or uncongenial positions.	8.26

RESPONSIBILITY FOR FINANCIAL MANAGEMENT
AND CONTROL WITHIN DEPARTMENTS

DEPARTMENTAL ORGANIZATIONAL
ARRANGEMENTS

10.36 <i>The senior departmental officer responsible for financial management and control should report directly to the deputy head and be a member of the departmental management committee. He should always have the training and experience to act as the deputy head's adviser on all aspects of financial management and control, and to provide the necessary leadership to all financial staff in the department.</i>	9.12
---	------

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

Where finance is combined with other administrative functions under a senior officer responsible to the deputy head, the senior officer for the combined operation must have the qualifications to ensure adequate systems of financial management and control and to provide competent advice to the deputy head and his senior staff.

9.9

(i) He should have a significant degree of specialized accounting knowledge.

9.10

(ii) He should have a broad knowledge of government programs, budgetary procedures, and of the procedures of central agencies.

9.10

INTERNAL DIRECTION AND GUIDANCE

10.37 Senior departmental financial officers ought to give greater direction or guidance to staff performing financial management and control duties within departments. This should include as a minimum:

9.19

- comprehensive departmental financial manuals;
- personal contacts with financial and other officers to whom they give technical direction, including formal meetings, and periodic field visits; and
- participation in the selection, training and evaluation of financial staff, even where they are not directly under their supervision.

SCOPE OF RESPONSIBILITIES OF FINANCIAL STAFF

10.38 Senior departmental financial officers ought to be given responsibility for:

9.29

- providing budgetary, accounting and financial reporting services;

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

- *ensuring that adequate financial controls exist on all assets and financial transactions;*
 - *advising and supporting deputy heads and their staff in all matters pertaining to financial management and control;*
 - *developing, monitoring and controlling budgetary allocations through analysis of financial reports and ensuring the adequacy of the systems used in their preparation; and*
 - *furnishing technical direction and guidance to all personnel within departments responsible for these duties.*
- (a) Senior financial officers should see their role as encompassing the internal control aspects of other administration areas and should not be denied involvement in them. 9.23
- (b) Deputy heads and other senior personnel should look to senior financial officers to ensure that operating budgets of managers provide an effective basis for budgetary control and that financial reports disclose variances that are significant for purposes of management action. 9.25
- (c) The responsibilities of senior departmental financial officers should be designed to reflect the objective of having them serve as: 9.29
- the senior financial adviser to the deputy head and senior program managers;
 - the senior officer responsible for departmental systems of financial administration; and
 - an independent monitor of what is done by other departmental personnel, to ensure financial probity and the accurate disclosure of information on financial plans and results.

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	<u>Supplement paragraph reference</u>
(d) The senior departmental financial officer should have responsibility for signing departmental budgetary submissions and financial statements to indicate that he is satisfied the submissions and statements are accurately and fairly presented.	9.27
(e) Other responsibilities that should be carried out by financial officers are:	9.28
Operations	
(i) designing and operating accounting and financial reporting systems;	
(ii) designing and keeping up to date the departmental classification of accounts;	
(iii) forecasting cash requirements; and	
(iv) co-ordinating and consolidating information for Program Forecasts, Estimates and Public Accounts.	
Advice	
(v) advising the deputy head and program managers on their needs in the area of financial administration and on the financial implications of their plans and decisions;	
(vi) supporting the deputy head in meetings with outside agencies, such as the Treasury Board and the Public Accounts Committee;	
(vii) interpreting legislative, regulatory, and other financial requirements of Parliament and the central agencies; and	
(viii) co-ordinating and assembling financial data for use in preparing budgets.	

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

Control

- (ix) reviewing budgetary submissions to verify costs and adherence to instructions;
- (x) developing appropriate output and performance measures;
- (xi) analysing variances between budgeted and actual figures in relation to revenues, expenditures and measures of performance;
- (xii) maintaining records to ensure appropriations and allotments are not exceeded;
- (xiii) ensuring that the department's system of financial control provides for adequate division of duties and covers all departmental revenues, expenditures and assets;
- (xiv) directly exercising payment authority under Section 26 of the Financial Administration Act; and
- (xv) advising on the scope, coverage and results of financial audits.

Direction

- (xvi) giving technical direction on financial matters to financial officers and to administrative officers carrying out financial responsibilities in program headquarters and field offices;
- (xvii) providing guidance on the organization, staffing, training and evaluation of financial officers providing services to operating managers at all levels of the department;

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

- (xviii) ensuring that departmental financial manuals are complete and up to date and are distributed to all staff needing them; and
- (xix) developing instructions for budget preparation, including forms, time tables and cost data.

APPOINTMENT OF FINANCIAL OFFICERS

- 10.39 *The Public Service Commission ought to appoint senior departmental financial officers only after consultation with appropriate central agencies to ensure that recognition is given to the qualifications and performances of the persons recommended by deputy heads. Appointments of other financial officers ought to be made with- in departments only after similar consultation with senior departmental financial officers.* 9.35
- (a) The Treasury Board should be consulted in the appointment and participate in the development of the careers of the senior financial officers of each department and agency. 9.31
- (b) Senior financial officers in departments should have the sense that their future career rests primarily - though not exclusively - on the assessment of their performance by the staff of the Treasury Board, rather than on their ability to please the heads of their departments. 9.32

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

NEED FOR STRONGER CENTRAL DIRECTION

CONSOLIDATION OF CENTRAL RESPONSIBILITIES

10.40 All the recommendations in the report have as their objective the improvement of financial controls. The more significant ones, either specifically or by implication, recognize the need for a central agency to supply overall direction. It is clear that if controls are to be co-ordinated and are to operate effectively, responsibility for the following activities should be clarified and unified wherever possible:

10.36

- recommending government policies directives and guidelines in the area of financial management and control, and providing interpretations thereof;
- advising on the form of the Estimates and Public Accounts;
- assessing departmental program and activity structures, and cost and other measurement systems in support of them;
- approving and monitoring departmental budgetary control, financial reporting and financial control systems;
- providing analyses of variances between planned and actual financial performance;
- establishing standards for and monitoring internal audit practices within departments and agencies;
- establishing the accounting practices governing the financial statements and Public Accounts of Canada; and
- assisting the Public Service Commission in the selection, training and career development of financial staff.

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

(a) The Financial Administration Branch should recommend to Treasury Board policies, directives and guidelines, in all areas of financial management and control, provide interpretations thereof to departments, evaluate departmental financial control systems, and provide leadership to financial staff throughout the government. This includes:

10.15

- (i) advising on the content of the Estimates from the viewpoint of budgetary control and financial reporting;
- (ii) co-ordinating the content of the Public Accounts so that consistency between the Estimates and Public Accounts is achieved;
- (iii) advising on the accounting practices authorized by appropriations, and other legislation and which must be followed in preparing the financial statements of Canada;
- (iv) approving and monitoring departmental budgetary control, financial reporting and cost measurement systems;
- (v) preparing government-wide analysis of significant variances between planned and actual financial performance;
- (vi) prescribing central requirements for accounting information and assessing the structure of accounts used by departments in budgetary and financial reports;

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

- (vii) setting standards for and monitoring performance of internal audits of financial compliance and operational efficiency; and
 - (viii) advising the Public Service Commission on qualifications of financial staff, and co-operating in their training and career development.
- (b) Three Branches of the Treasury Board Secretariat now share responsibility for giving central direction in matters of financial management and control. Responsibility should be unified at some point other than the Secretary himself. Within the Treasury Board Secretariat, either:
- (i) Consolidate, within a new branch, responsibilities now shared by the Program, Planning and Administrative Policy branches, or
 - (ii) Appoint a senior officer to co-ordinate the activities of the three branches.
- (c) Responsibility for budgetary control should be assigned to staff other than those who review departmental requests in the first place.
- (d) The responsibility for accounting and reporting practices now assigned to the Department of Finance should be assigned to the Financial Administration Branch.

10.19

10.23

10.24

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

	<u>Supplement paragraph reference</u>
(e) Financial officers should work with program analysts in:	10.26
(i) verifying Estimates data,	
(ii) reviewing monthly financial statements,	
(iii) preparing such analyses as are required.	
(f) Some strengthening is required of those now evaluating departmental systems or working in the policy area.	10.26
(g) Whatever organizational arrangement is adopted, the senior officer responsible for financial management and control in the Government of Canada should have a status which makes it appropriate:	10.31
(i) for him to have direct access to deputy heads;	
(ii) for deputy heads to consult him without fear of offending their financial advisers;	
(iii) for him to give technical direction to senior financial officers of departments on matters affecting the government as a whole.	

PARAGRAPH NUMBER, RECOMMENDATION AND
LISTING OF DETAILED SUPPORTING RECOMMENDATIONS DEVELOPED
FROM THE SUPPLEMENT TO THE ANNUAL REPORT

Supplement
paragraph
reference

(h) The senior financial officer should have the experience and knowledge necessary to be able to influence deputies and their staffs. He should:

10.32

- (i) have exercised both operating and financial responsibilities during his earlier career;
- (ii) be recognized as a leader within the financial community;
- (iii) have demonstrated wisdom to counsel on policy matters.

(j) The incumbent to the position of senior financial officer:

10.33

- (i) should not regard the position as a stepping stone to other jobs;
- (ii) must be able to review departmental systems and performance without concern for any adverse affect this may have on his future;
- (iii) should be at the pinnacle of his career.

(k) Financial Administration Branch's first duty should be to attract and train staff with the necessary qualifications and then to improve the overall quality of financial services in departments and agencies through a program of career development for financial officers in the government as a whole.

10.35

APPENDIX "CCCCC"



Secretary of The Treasury Board Le Secrétaire du Conseil du Trésor

1e 21 juin 1976

Monsieur Lloyd R. Crouse, député
Président du Comité permanent des
comptes publics
Chambre des Communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

La présente a pour objet de vous informer de la réponse du Conseil du Trésor à chacune des 34 recommandations qui résultent de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers et qui sont contenues dans la Partie X du Rapport de l'Auditeur général pour l'année 1975. Ces recommandations ainsi que nos réponses ont déjà fait l'objet de discussions avec les membres de votre Comité au cours des mois de mars et d'avril 1976.

L'Appendice I constitue un répertoire des recommandations et des réponses auxquelles elles ont donné lieu.

Les recommandations détaillées qui ont été élaborées par l'Auditeur général à partir du contenu du Supplément de son Rapport annuel sont énumérées à l'Appendice II. Ces recommandations suggèrent, pour la plupart, une ligne de conduite dont on pourrait s'inspirer pour mettre en oeuvre les recommandations contenues dans son rapport. Il en sera tenu compte au moment de la prise des mesures auxquelles les réponses font allusion. Il y aurait lieu d'indiquer également que 79 des 224 recommandations supplémentaires sont des répétitions de la politique du Conseil du Trésor. La Direction de l'administration financière continuera de contrôler la mesure dans laquelle les ministères respectent ces recommandations ainsi que les autres exigences de politique.

J'espère que ces renseignements vous seront utiles ainsi qu'à votre Comité lors de votre étude du Rapport de l'Auditeur général pour l'année 1975.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

G.F. Osbaldeston

APPENDICE I

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNEE 1975
PARTIE X - ÉTUDE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE FINANCIERS
RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS ET DES MESURES QUI ONT ÉTÉ PRISES

NUMÉRO DU PARAGRAPHE ET RECOMMANDATIONSRÉPONSE

Affectation des ressources, contrôle budgétaire,
Budget des dépenses et Comptes publics

10.6 Il faudrait se livrer à une étude approfondie de la forme du Budget des dépenses ainsi que des données que présentent les divers ministères et organismes à l'appui de leurs demandes de crédits, afin de déterminer les modifications nécessaires à une meilleure divulgation des détails et à un meilleur contrôle du Parlement et du gouvernement sur les dépenses ministérielles, par rapport aux crédits votés. (2.35)

Le président du Conseil du Trésor a convenu d'étudier la forme et le contenu du budget dans le but surtout de déterminer ce qu'il y aurait lieu de faire pour améliorer le mouvement de l'information vers les députés.

10.7 Un seul organisme central devrait être chargé d'établir la forme du Budget des dépenses et des Comptes publics de façon qu'on puisse rendre au Parlement des comptes plus satisfaisants et plus homogènes. (2.46)

On modifiera les parties pertinentes de la Loi sur l'administration financière en remplaçant tout renvoi au ministre des Finances par la mention du président du Conseil du Trésor. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui assume déjà la responsabilité d'établir la forme du Budget des dépenses, se verra conférer la responsabilité d'établir la forme des Comptes publics.

10.9 Il faut faire connaître officiellement et à temps aux gestionnaires responsables des divers aspects de la planification financière les objectifs et priorités du gouvernement et du ministère, qui doivent en outre être suffisamment détaillés pour leur servir de guide. (3.18)

10.10 Les gestionnaires supérieurs des ministères et organismes devraient centraliser la préparation des prévisions de programme, les gestionnaires des autres niveaux leur fournissant les renseignements nécessaires à la planification, surtout au moyen d'un dialogue constant avec le bureau principal. (3.36)

10.11 Il faudrait étudier quels sont les renseignements nécessaires à l'établissement des prévisions de programme de manière à n'exiger que des détails indispensables et à préciser clairement le genre de

- a) Les objectifs et les priorités du gouvernement sont communiqués officiellement dans le discours du trône, les livres blancs et les décisions du Cabinet, documents qui sont tous mis à la disposition des sous-ministres concernés.
- b) La communication des objectifs et des politiques des ministères fait l'objet d'énoncés de politiques contenus dans le Manuel des prévisions de programme et du Budget des dépenses et dans le Guide de l'administration financière. L'observation de cette politique par les ministères est soumise à une évaluation constante.

Cette recommandation cadre avec la politique actuelle du Conseil du Trésor, dont l'observation par les ministères fait l'objet d'une évaluation permanente. Cette politique sera proclamée de nouveau.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a pour politique d'examiner en permanence les données qui doivent être présentées dans les prévisions de programme et de supprimer celles qui ne sont pas nécessaires à l'évaluation des diverses propositions

renseignements propres à refléter la nature foncièrement différente des divers ministères et organismes ainsi que celle des programmes diversifiés qu'ils administrent. (3.40)

de programme. On tient compte de la diversité des ministères et des organismes.

10.12 Tous les programmes devraient faire l'objet d'un examen périodique approfondi de la part des ministères, avec une participation appropriée des organismes centraux pour permettre à ces derniers de s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'attributions des ressources et de contrôle budgétaire. (3.46)

Les ministères ont reçu ordre d'élaborer et de faire fonctionner des systèmes qui révèlent l'efficiencia et l'efficacité des programmes. Le Conseil du Trésor les a aidés dans cette tâche et il évaluera leurs systèmes pour s'assurer que les données produites sont d'une exactitude suffisante pour être utilisées dans les processus de l'affectation des ressources et de l'établissement du budget.

10.13 Les divisions du personnel des ministères devraient participer à l'examen des prévisions de programme. En outre, la direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique devraient être consultées au sujet de l'incidence des prévisions de programme sur la dotation en personnel avant que le Conseil du Trésor approuve les niveaux budgétaires. (3.48)

Nous admettons que les divisions du personnel des ministères devraient participer à l'examen des prévisions de programme. La Direction de la politique du personnel du Conseil du Trésor est consultée au sujet des incidences des propositions ministérielles sur le plan du personnel et prend elle-même conseil auprès de la Commission de la Fonction publique en ce qui a trait aux besoins en main-d'oeuvre.

10.14 Des initiatives s'imposent pour améliorer la qualité des données présentées dans les demandes quant aux prévisions de programme et au Budget des dépenses, c'est-à-dire:

- réévaluer la structure actuelle des programmes et activités ministériels pour s'assurer qu'elle est appropriée;
- encourager l'emploi de méthodes propres à accroître l'aptitude des systèmes financiers à mesurer le rendement;
- examiner plus à fond les données présentées par le ministères;
- contrôler a posteriori les dépenses réelles pour évaluer la qualité des données budgétaires;

La position du Conseil du Trésor sur chacune des recommandations est la suivante:

- Les services de planification des ministères et la Direction des programmes du Conseil du Trésor procèdent constamment à l'examen des structures des programmes et des activités. La Direction de l'administration financière collaborera avec la Direction des programmes pour assurer une divulgation suffisante.
- Le Conseil du Trésor est entièrement d'accord qu'il faut promouvoir les systèmes de mesure de la performance. La Direction de la planification supervise l'élaboration de systèmes propres à satisfaire aux exigences de la politique actuelle.
- Les données présentées par les ministères sont examinées conjointement avec d'autres données obtenues par les analystes du programme.
- Dans la plupart des cas, la qualité des données budgétaires est jugée convenable. Lorsque nous constatons la répétition périodique d'une erreur, nous prenons les mesures correctives nécessaires.

- confier à un rouage central le soin d'établir la base du calcul des montants inclus pour absorber l'inflation;
- examiner l'effet de la variation des niveaux des stocks; et
- contrôler a posteriori les projections comprises dans les prévisions de programme, à l'égard des années future.
(3.64)
- C'est au niveau de la direction centrale qu'est fixée la base des augmentations servant à couvrir le taux d'inflation. Toutefois, les augmentations de prix doivent habituellement être établies en tant que cas individuels et le Budget des dépenses principal en tient généralement compte.
- Le Conseil du Trésor est entièrement d'accord qu'il faut examiner l'effet de la variation des niveaux des stocks. La politique d'administration financière contient des lignes directrices précises à ce sujet.
- Les ministères doivent, pour les besoins de leur gestion et de leur planification, prévoir les besoins des années à venir. Cependant, étant donné le fossé qui se creuse entre les exigences des prévisions de programme et la réalité du budget des dépenses, il est inutile que le Conseil du Trésor se mette en frais de comparer les prévisions de programme aux dépenses finales.

10.15 Il faudrait préparer un manuel complet sur l'attribution des ressources contenant une version consolidée et mise à jour des

L'information sur l'affectation et le contrôle des ressources se trouve dans le Guide de la planification, de la programmation et de la budgétisation,

sections pertinentes des manuels, guides et circulaires du Conseil du Trésor qui traitent du processus d'attribution des ressources. Ces documents devraient être complétés par des lettres annuelles à l'adresse de chaque ministère, qui proposeraient des améliorations touchant la qualité, le contenu et la présentation des demandes de l'année précédente. Chaque ministère devrait y répondre officiellement en exposant les améliorations qu'il projette d'apporter à l'avenir. (3.71)

10.16 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait étudier les causes du fort indice de rotation des analystes de programme et prendre les mesures pour corriger la situation. (3.75)

dans le Manuel des prévisions de programme et du budget des dépenses ainsi que dans quatre circulaires qui traitent chacune d'un point précis. La souplesse de la lettre circulaire permet au Conseil du Trésor de s'adapter à l'évolution des circonstances.

Les causes du fort indice de rotation des analystes de la Direction des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor sont connues et sont indirectement la conséquence d'une politique de dotation en personnel consciente qui vise à recruter du personnel hautement qualifié et expérimenté possédant des possibilités de carrière évidentes. A cause de ces facteurs et aussi à cause de la valeur reconnue de l'expérience qu'ils acquièrent dans l'accomplissement de leur travail quotidien, les analystes du Conseil du Trésor sont recherchés par les ministères d'exploitation. Nous parvenons à assurer la continuité grâce à certaines promotions internes, à une documentation complète et à une Division

des prévisions budgétaires centrale de la Direction qui vérifie l'application des procédures. La Direction, au moyen de sa politique de dotation, voit à faire correspondre le besoin de continuité avec les avantages que procure l'apport constant de sang nouveau.

- 10.17 Pour appuyer ses décisions, la direction des programmes devrait normaliser, pour usage interne, les listes de contrôle, les questionnaires et les procédés pertinents. (3.77)

La Direction des programmes améliorera les lignes directrices et les instructions écrites destinées aux analystes de programmes.

- 10.18 Il faudrait développer un cours intensif de formation portant sur tous les aspects pertinents de l'affectation des ressources. Ce cours devrait être obligatoire pour tous les fonctionnaires qui s'occupent surtout de planification et d'établissement du budget dans chaque ministère et organisme. (3.80)

Une Division du perfectionnement professionnel, en voie d'établissement à l'intérieur de la Direction de l'administration financière du Secrétariat du Conseil du Trésor, examinera et supervisera, à l'échelle de l'administration fédérale, la formation des administrateurs financiers. Le Secrétariat mettra sur pied un programme de formation intensif et complet destiné aux administrateurs publics. Ce cours portera sur tous les aspects de l'affectation des ressources et offrira aux fonctionnaires qui s'occupent de planification et d'établissement du budget la formation recommandée.

10.19 Les ministères devraient être tenus d'évaluer annuellement les services qu'ils assurent au public, à la lumière des lignes directrices du Conseil du Trésor, et de présenter des recommandations préconisant le maintien des politiques visant les revenus ou l'augmentation ou la réduction des frais exigés, par suite de l'évolution de la nature des services offerts ou de leur prix de revient. De son côté, le Conseil du Trésor devrait être tenu de présenter au gouverneur en conseil des recommandations annuelles sur les politiques en matière de revenu, pour que celui-ci les examine en vertu de l'article 13 de la Loi sur l'administration financière. (3.86)

10.20 Le Conseil du Trésor devrait établir des affectations distinctes lorsque d'importantes sommes sont prévues à des fins discrétionnaires, et, partant, soumises au contrôle des gestionnaires. (4.12)

La recommandation cadre avec la pratique actuellement recommandée dans le Guide de l'administration financière. Cependant, il est convenue de lui donner plus d'importance et elle sera par conséquent incorporée à la politique en tant que ligne directrice.

A l'heure actuelle, le Conseil du Trésor a largement recours à des affectations distinctes dans le cas des subventions et des contributions, des grandes dépenses en capital qui ne font pas l'objet d'un crédit distinct, et des charges salariales. Le recours accru aux affectations conduirait à l'imposition de contrôles rigides qui réduiraient l'aptitude des gestionnaires de la Fonction publique à administrer efficacement. De plus, on demanderait beaucoup plus souvent au Conseil du Trésor de rajuster les affectations par suite de changements survenus dans les

conditions d'exploitation. Le Conseil du Trésor n'est pas d'accord avec cette recommandation et n'a pas l'intention de recourir davantage au contrôle des affectations.

10.21 Les ministères dotés de systèmes convenables de contrôle et de rapports financiers ne devraient être tenus de consigner leurs engagements que vers la fin de l'année, s'il y a lieu. (4.17)

Nous croyons qu'un système de contrôle des engagements est essentiel au maintien du contrôle parlementaire; par conséquent, nous ne sommes pas d'accord avec cette recommandation. Par contre, nous sommes d'accord qu'il suffit de déclarer les engagements périodiquement, habituellement vers la fin de l'année financière.

10.22 Les systèmes de contrôle budgétaire et de rapports financiers des ministères exigent au minimum:

- des éléments de coûts et des renseignements sur les coûts convenablement définis, pour que les gestionnaires puissent être tenus responsables de leur rendement;
- des budgets détaillés reliés à des périodes déterminées correspondant à l'attribution des responsabilités de gestion;
- des éléments budgétaires et comptables uniformes;

Cette recommandation reprend la politique actuelle du Conseil du Trésor adoptée en 1973. La nouvelle Direction de l'administration financière, par l'entremise de sa Division d'élaboration de la politique financière, examinera et approuvera toutes les propositions d'élaboration des systèmes et, conjointement avec la Division de l'évaluation de la politique financière, veillera au respect de la politique.

cours de la phase de mise en oeuvre du programme, le contrôle des ressources que le Parlement affecte à leurs programmes et à leurs activités. Il faut plutôt insister sur l'obligation faite aux ministères de justifier l'utilisation qu'ils font des ressources. Le Secrétariat du Conseil du Trésor étudie activement la façon dont il pourrait renforcer de concept de la justification.

Systèmes comptables, contrôles financiers
et vérification interne

10.26 Il faudrait entreprendre une étude aux fins de découvrir le meilleur moyen de produire des rapports financiers exacts et présentés en temps voulu pour les ministères et les organismes.
(5.24)

La Direction de l'administration financière procédera à une étude de ce genre, de concert avec la Division des systèmes d'information, Secrétariat du Conseil du Trésor, et le ministère des Approvisionnements et Services.

10.27 Il faudrait entreprendre une étude qui préciserait la manière dont les ministères pourraient mieux préparer et contrôler leurs documents de paie jusqu'au moment de les transmettre à des bureaux de paie, central ou régionaux, du ministère des Approvisionnements et Services, ces bureaux n'étant chargés que de la préparation des chèques et de l'application des systèmes et méthodes requis pour

En juin 1975, la Direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor a entrepris une étude du système de rémunération conjointement avec la Direction de l'administration financière et le ministère des Approvisionnements et Services.

traiter les données de paie, faire les retenues appropriées et fournir aux organismes centraux les renseignements nécessaires. (5.38)

- 10.28 Dans tous les systèmes financiers, il faudrait séparer les tâches avec soin de façon que sans dédoublement inutile d'efforts, un membre du personnel ou un élément d'un système exerce un contrôle efficace autonome de l'intégrité et de l'exactitude d'un autre élément. En particulier, il devrait y avoir une distinction suffisante entre le pouvoir de dépenser et le pouvoir de payer dans le cas de toutes les opérations de dépenses, de même qu'entre la vérification des comptes à payer, la préparation des documents, la demande et la distribution de chèques, la réception et le dépôt des fonds. Il conviendrait d'établir des contrôles aussitôt que possible et de les maintenir tout au long des étapes du traitement manuel, mécanique et électronique des documents. En particulier:
- les gestionnaires ne sauraient exercer les pouvoirs qui leur sont délégués uniquement lorsqu'ils disposent d'information nécessaire à cette fin;

Cette recommandation reprend la politique actuelle du Conseil du Trésor adoptée en 1973. La Division de l'évaluation de la politique financière évalue constamment son observation par les ministères.

- il faudrait établir des contrôles de toutes les données importantes, dès le palier de départ, avant le traitement, et le travail de contrôle devrait être approuvé au même palier, après le traitement;
- il faudrait établir un contrôle des dépenses avant d'accorder les autorisations de dépenser et de payer; et
- il faudrait s'assurer qu'il existe des preuves bien documentées attestant l'exécution de toutes les fonctions de contrôle, preuves que les gestionnaires devraient vérifier régulièrement. (6.22)

10.29 Le personnel financier devrait être tenu de s'assurer qu'il existe des contrôles au sein des systèmes de paie comme il en existe dans tous les autres systèmes administratifs qui donnent lieu à des opérations financières. (6.27)

Cette recommandation cadre entièrement avec la politique du Conseil du Trésor qui rend les fonctionnaires financiers supérieurs des ministères responsables des contrôles financiers à l'intérieur du système de paie. La Direction de l'administration financière s'occupe d'une étude du système de paie dont il est fait mention au paragraphe 10.27 afin d'assurer la mise en place de contrôles financiers adéquats.

10.30 Tous les revenus, tous les comptes à recevoir et tous les stocks importants devraient faire l'objet d'un système de contrôle efficace, généralement un contrôle comptable indépendant. (6.37)

Cette recommandation reprend la politique actuelle du Conseil du Trésor. La Division de l'évaluation de la politique financière surveille constamment la mise en application de cette politique par les ministères.

10.31 Il faudrait réviser les systèmes ministériels et les faire approuver par un organisme central afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux directives du Conseil du Trésor et aux autres instructions qui s'imposeraient pour assurer un contrôle adéquat des dépenses, des revenus et des actifs. (6.42)

La Direction de l'administration financière, par l'entremise de la Division de l'élaboration de la politique financière, examinera et approuvera tous les nouveaux systèmes ministériels afin d'assurer l'observance de la politique du Conseil du Trésor. Les systèmes existants font l'objet d'une évaluation par la Division de l'évaluation de la politique financière.

10.32 L'organisme central du gouvernement chargé de prescrire les normes, la portée et l'ampleur des vérifications financières des ministères devrait insister davantage sur la nécessité qu'il y a de surveiller la vérification interne des ministères en vue de susciter un plus grand respect des normes. (7.12)

La Direction de l'administration financière fournira avis et direction dans le domaine de la vérification financière interne; de plus, elle procédera à des évaluations en profondeur des activités de vérification interne des ministères et prescrira les normes, la portée et l'ampleur de ces vérifications.

Personnel financier

10.33 Il faudrait entreprendre une étude exhaustive des systèmes de

Nous convenons qu'il serait bon d'établir un groupe distinct de comptables profession-

personnel qui concernent expressément les administrateurs financiers, en vue d'examiner l'opportunité qu'il y aurait de constituer un groupe de comptables professionnels, assez considérable pour répondre aux besoins actuels et futurs de la gestion et du contrôle financiers de l'État. (8.13)

- 10.34 Un examen approfondi devrait être entrepris pour établir quels sont les besoins de l'État en fait de personnel de gestion financière, par genre et niveau, ainsi que pour élaborer un programme visant à parer à la pénurie actuelle. (8.21)

- 10.35 Il faudrait confier à un organisme central du gouvernement qui aurait les connaissances voulues pour s'assurer que les ministères soient dotés d'un personnel financier compétent, la tâche d'aider la Commission de la Fonction publique dans les questions reliées à la formation du personnel des services

nels de l'État, mais nous ne pensons pas que cette décision soit sage à l'heure actuelle puisqu'elle pourrait aggraver davantage la pénurie d'administrateurs financiers à laquelle le paragraphe 10.34 fait allusion. Une recommandation semblable a été faite en 1973 par un comité d'administrateurs financiers et elle a été rejetée pour les mêmes raisons.

Comme l'a déclaré Monsieur J.J. Carson, président de la Commission de la Fonction publique, au Comité des comptes publics, le 8 avril 1976, la pénurie d'administrateurs financiers a été considérablement réduite et le taux de vacance actuel est considéré comme normal. Le directeur du développement professionnel, Direction de l'administration financière, en collaboration avec la Commission de la Fonction publique, continuera à contrôler le recrutement et les plans d'utilisation de la main-d'oeuvre.

La Direction de l'administration financière se chargera entièrement de cette fonction.

financiers, de surveiller le déroulement de leur carrière et de donner des conseils en ce qui touche la compétence nécessaire à leur avancement. (8.30)

10.36 Le haut fonctionnaire responsable de la gestion et du contrôle financiers devrait relever directement du sous-chef et faire partie du comité de gestion du ministère. Il devrait toujours avoir la formation et l'expérience voulues pour conseiller le sous-chef sur tous les aspects de la gestion et du contrôle financiers et pour assurer le leadership indispensable auprès de tout le personnel financier du ministère. (9.12)

Cette recommandation cadre en partie avec la politique actuelle du Conseil du Trésor et la Direction de l'administration financière a procédé à l'évaluation des organisations financières de tous les ministères. On surveille actuellement la mise en oeuvre des améliorations qui ont été recommandées.

10.37 Les fonctionnaires supérieurs des finances des ministères doivent fournir une direction et une orientation plus poussées au personnel exerçant des fonctions de gestion et de contrôle financiers. Pour ce faire, il faudrait au moins:

Cette recommandation reprend la politique actuelle du Conseil du Trésor et la Direction de l'administration financière en surveille la mise en oeuvre dans tous les ministères.

- qu'il existe des manuels financiers complets dans les ministères;

- que les fonctionnaires précités aient des contacts personnels avec les agents financiers et autres, à qui ils donneraient des directives techniques, même à l'aide de réunions officielles ou de visites périodiques sur place; et
- qu'ils participent à la sélection, à la formation et à l'évaluation du personnel financier, même si ce personnel ne relève pas directement de leur surveillance.
(9.19)

10.38 On devrait charger les fonctionnaires supérieurs des finances de ministères de:

- fournir des services de rapports financiers, budgétaires et comptables;
- veiller à ce qu'il existe des contrôles financiers suffisants pour tous les actifs et les opérations financières;
- conseiller et seconder les sous-chefs et leur personnel sur toutes les questions qui ont trait à la gestion et au contrôle financiers;

Cette recommandation reprend également la politique actuelle du Conseil du Trésor et la Direction de l'administration financière en surveille la mise en oeuvre dans les ministères.

- préparer, surveiller et contrôler les affectations budgétaires par l'analyse des rapports financiers, et vérifier la valeur des méthodes de préparation de ces rapports; et
 - fournir une direction et une orientation techniques à tout le personnel des ministères responsables de ces tâches.
- (9.29)

10.39 La Commission de la Fonction publique ne doit nommer des fonctionnaires supérieurs des finances dans les ministères qu'après consultation avec les organismes centraux appropriés, pour s'assurer qu'on reconnaît les qualités et le rendement des personnes recommandées par les sous-chefs. La nomination d'autres agents financiers ne doit se faire au sein des ministères qu'après une consultation semblable avec les fonctionnaires supérieurs des finances. (9.35)

Le sous-secrétaire de la Direction de l'administration financière et le directeur du développement professionnel de la Direction participeront directement à la sélection de tous les fonctionnaires financiers supérieurs des ministères et des organismes. La politique du Conseil du Trésor exige déjà que les fonctionnaires financiers supérieurs des ministères participent à la dotation en personnel des autres postes d'agents financiers.

Besoin d'une direction centrale plus ferme

10.40 Toutes les recommandations du Rapport visent à l'amélioration des contrôles financiers. Les plus importantes reconnaissent, explicite-

La Direction de l'administration financière du Secrétariat du Conseil du Trésor a été créée de façon qu'une seule entité administrative assure la direction et

ment ou implicitement, la nécessité de mettre sur pied un organisme central qui assurerait une direction d'ensemble. Il est évident que, si l'on veut des contrôles bien coordonnés et efficaces, il faut clarifier et, si possible, unifier les responsabilités suivantes:

- recommander au gouvernement des politiques, des directives et des lignes directrices dans le domaine de la gestion et du contrôle financiers, et en fournir l'interprétation;
- donner des conseils au sujet de la forme du Budget des dépenses et des Comptes publics;
- évaluer les structures de programmes et d'activités des ministères, ainsi que les méthodes de mesure fondées sur les coûts, y compris d'autres systèmes de mesure étayant cette structure;
- approuver et surveiller le contrôle budgétaire des ministères, de même que leurs systèmes de rapports et de contrôle financiers;

l'orientation centrales de l'administration financière. Des modifications mineures seront apportées aux articles pertinents de la Loi sur l'administration financière afin de supprimer les irrégularités en confiant au président du Conseil du Trésor toutes les responsabilités en matière d'administration financière.

- faire des analyses des écarts entre le rendement des services financiers prévus et réels;
 - établir des normes applicables aux procédés de vérification interne au sein des ministères et organismes et en surveiller l'application;
 - établir les pratiques servant de règle à l'établissement des états financiers et des Comptes publics du Canada; et
 - aider la Commission de la Fonction publique à choisir et à former le personnel financier et à en orienter la carrière.
- (10.36)

Appendice II

RAPPORT DE L'AUDITEUR GÉNÉRAL À LA CHAMBRE DES COMMUNES - 1975

PARTIE X - ÉTUDE DE LA GESTION ET DU CONTRÔLE FINANCIERS

NUMÉRO DU PARAGRAPHE, RECOMMANDATION
 ET LISTE DES RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉES
À L'APPUI DÉVELOPPÉES DU SUPPLÉMENT AU RAPPORT ANNUEL

Renvois aux
 paragraphes
du supplément

BUDGET DES DÉPENSES ET COMPTES PUBLICS

Le Budget des Dépenses

10.6 Il faudrait se livrer à une étude approfondie de la forme du Budget des dépenses ainsi que des données que présentent les divers ministères et organismes à l'appui de leurs demandes de crédits, afin de déterminer les modifications nécessaires à une meilleure divulgation des détails et à un meilleur contrôle du Parlement et du gouvernement sur les dépenses ministérielles, par rapport aux crédits votés. 2.35

(a) Le libellé des lois portant affectation de crédits devrait être plus précis. 2.5

(b) Des mesures devraient être prises en vue d'améliorer la présentation et le contenu du Budget des dépenses, comme par exemple:

(i) Réduire l'ampleur de la normalisation quand celle-ci entraîne une perte importante de renseignements utiles. 2.23

(ii) Pour chaque programme, rechercher de meilleures formes de présentation des activités. 2.21
2.22
2.25

(iii) Adopter une ventilation plus détaillée des grands programmes et supprimer des détails dans le cas de certains programmes moins importants. 2.26

(iv) Adopter des articles de dépenses précis et mieux définis lorsque cette mesure est susceptible de produire des renseignements nettement plus utiles. 2.26

(v) Séparer les coûts découlant de responsabilités nommément prescrits par une loi. 2.26

(vi) Déterminer les modifications apportées aux coûts et à la présentation par rapport à l'année précédente et fournir des explications à ce sujet. 2.26

	<u>Renvois aux paragraphes du supplément</u>
(vii) Expliquer les pratiques comptables inusitées.	2.26
(viii) Exposer les objectifs en fonction des opérations à exécuter.	2.26
(ix) Décrire les activités en fonction des résultats quantitatifs escomptés.	2.26
(x) Présenter les dépenses en capital, les subventions et les contributions comme des activités distinctes quand les opérations poursuivies ne sont pas nettement appropriées.	2.26
(xi) Attribuer de façon plus précise les coûts sous forme de notes, de manière à révéler le coût de chaque activité.	2.26
(xii) Voir s'il est avantageux d'apporter des modifications supplémentaires à la structure des crédits.	2.27
(xiii) Donner un résumé succinct des principales modifications touchant les lois ou la situation économique générale et dont les prévisions n'ont pas tenu compte.	2.28 2.29
(xiv) Indiquer les hypothèses importantes qui sont à la base de la prévision des coûts.	2.30
(xv) Prendre note de tous les crédits qui ne se périment pas s'ils ne sont pas utilisés à la fin de l'année.	2.30
(c) La responsabilité de la forme du budget des dépenses devrait être confiée aux personnes les plus aptes à accorder une importance suffisante au contrôle financier et à l'obligation du gouvernement de rendre des comptes.	2.31
(d) Toute proposition de modification importante de la présentation des données concernant soit un crédit particulier, soit l'ensemble des services de l'Etat devrait être portée à l'attention de l'Auditeur général et du comité approprié de la Chambre des communes.	2.33

LES COMPTES PUBLICS

10.7 Un seul organisme central devrait être chargé d'établir la forme du Budget des dépenses et des Comptes publics de façon qu'on puisse rendre au Parlement des comptes plus satisfaisants et plus homogènes.	2.46
---	------

Renvois aux
paragrophes
du supplément

- (a) Il faudrait insérer dans les états financiers sommaires du Canada un état de l'évolution de la situation financière ou un état des opérations. 2.40
- (b) Les volumes I et II des Comptes publics devraient être refondus et simplifiés, et devraient comprendre des renseignements plus utiles
- (i) Le Volume I devrait insister sur les états financiers sommaires du gouvernement canadien et il devrait se comparer, du point de vue du style et de la lecture, au "Sommaire du Budget". 2.41
- (ii) Le Volume II devrait comprendre des données relatives aux ministères, et sa présentation matérielle devrait suivre celle du Budget des dépenses, mais en fournissant des renseignements financiers et descriptifs plus complets. 2.41
- (c) Le Volume III devrait comprendre les états financiers de toutes les sociétés appartenant à la Couronne. 2.41
- (d) Le Volume III devrait comprendre certains renseignements succincts sur les sociétés appartenant à la Couronne ainsi que des explications, sous forme d'exposé descriptifs, des principaux changements survenus au cours de l'année. 2.41
- (e) La date de présentation et le contenu des rapports annuels des ministères devraient concorder avec les Comptes publics. 2.42
- (f) Les Comptes publics devraient refléter le Budget des dépenses à tous égards. 2.43

AFFECTATION DES RESSOURCES

COMMUNICATION DES OBJECTIFS GOUVERNEMENTAUX

- 10.9 *Il faut faire connaître officiellement et à temps aux gestionnaires responsables des divers aspects de la planification financière les objectifs et priorités du gouvernement et, du ministère, qui doivent en outre être suffisamment détaillés pour leur servir de guide.* 3.18
- (a) Les objectifs de l'ensemble des services de l'Etat devraient être fixés avant que les ministères établissent leurs prévisions de programme. 3.7
3.13
- (b) Dans la mesure du possible, les objectifs de l'ensemble des services de l'Etat devraient être formulés en termes précis et devraient être classés selon leur ordre d'importance. 3.7
3.14

Renvois aux
paragraphes
du supplément

- | | |
|---|--------------|
| (c) Les objectifs et priorités des ministères devraient être communiqués avant la préparation initiale des prévisions de programme. | 3.13
3.17 |
|---|--------------|

ATTRIBUTION DE LA RESPONSABILITE DES PREVISIONS DE PROGRAMME

- | | |
|--|--------------|
| 10.10 Les gestionnaires supérieurs des ministères et organismes devraient centraliser la préparation des prévisions de programme, les gestionnaires des autres niveaux leur fournissant les renseignements nécessaires à la planification, surtout au moyen d'un dialogue constant avec le bureau principal. | 3.32
3.36 |
|--|--------------|

TENEUR DES PRESENTATIONS DE PREVISIONS DE PROGRAMME

- | | |
|---|------|
| 10.11 Il faudrait étudier quels sont les renseignements nécessaires à l'établissement des prévisions de programme de manière à n'exiger que des détails indispensables et à préciser clairement le genre de renseignements propres à refléter la nature foncièrement différente des divers ministères et organismes ainsi que celle des programmes diversifiés qu'ils administrent. | 3.40 |
| (a) Les détails inutiles qui figurent actuellement dans les prévisions de programme devraient être supprimés. | 3.38 |
| (b) Les prévisions concernant certains programmes relativement stables et prévisibles devraient être préparées de façon centralisée et pratiquement sans la participation du ministère. | 3.38 |
| (c) On devrait adopter une attitude plus souple au sujet des changements qui interviennent entre le stage des prévisions de programme et celui du Budget principal des dépenses. | 3.39 |

EVALUATION DES PROGRAMMES PERMANENTS

- | | |
|---|------|
| 10.12 Tous les programmes devraient faire l'objet d'un examen périodique approfondi de la part des ministères, avec la participation appropriée des organismes centraux pour permettre à ces derniers de s'acquitter de leurs responsabilités en matière d'attribution des ressources et de contrôle budgétaire. | 3.46 |
| (a) Les ministères, le Conseil du trésor et le Cabinet devraient faire un examen périodique des principaux éléments des programmes permanents. Cela comporte un examen du fondement et du fonctionnement des activités détaillées, des sous-activités, des projets et processus inhérents aux programmes et une évaluation des résultats obtenus par rapport aux coûts subis. | 3.41 |

Renvois aux
paragrophes
du supplément

(b) On devrait accorder une attention particulière à la possibilité que les programmes puissent comprendre des éléments peu prioritaires qui devraient être abandonnés.

3.42

(c) Les ministères devraient justifier périodiquement tous leurs programmes et activités permanents.

3.45

EXAMEN DES BESOINS EN PERSONNEL

10.13 Les divisions du personnel des ministères devraient participer à l'examen des prévisions de programme. En outre, la direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du trésor et la Commission de la Fonction publique devraient être consultées au sujet de l'incidence des prévisions de programme sur la dotation en personnel avant que le Conseil du trésor approuve les niveaux budgétaires.

3.48

Renvois aux
paragraphe
du supplément

QUALITE DE L'INFORMATION

10.14 Des initiatives s'imposent pour améliorer la qualité des données présentées dans les demandes quant aux prévisions de programme et au Budget des dépenses, c'est-à-dire :

3.64

- réévaluer la structure actuelle des programmes et activités ministériels pour s'assurer qu'elle est appropriée;
- encourager l'emploi de méthodes propres à accroître l'aptitude des systèmes financiers à mesurer le rendement;
- examiner plus à fond les données présentées par les ministères;
- contrôler a posteriori les dépenses réelles pour évaluer la qualité des données budgétaires;
- confier à un rouage central le soin d'établir la base du calcul des montants inclus pour absorber l'inflation;
- examiner l'effet de la variation des niveaux des stocks; et
- contrôler a posteriori les projections comprises dans les prévisions de programme, à l'égard des années futures.

(a) La présentation des coûts des programmes devait établir un rapport utile avec les objectifs, les résultats et les activités de chaque programme et fournir les éléments nécessaires à la mise en doute de l'efficacité ou de l'utilité de ce qui s'accomplit dans chaque service organique.

3.50

3.52

(b) Le personnel du Conseil du trésor devrait proposer des améliorations à la présentation des programmes et activités des ministères. A cette fin, il doit posséder:

3.51

- i) une connaissance profonde de l'activité d'un ministère,
- ii) une compréhension parfaite des méthodes comptables et de budgétisation des programmes, et
- iii) le temps et la formation voulue pour exiger que les ministères élaborent de bons systèmes de catégorisation des coûts.

(c) Le Conseil du trésor devrait insister sur la précision et la validité que doivent comporter les données de mesure du rendement.

(d) Les prévisions de programme devraient pleinement tenir

3.56

Renvois aux
paragraphe
du supplément

compte des effets correctifs de l'expérience acquise.

- | | |
|---|------|
| i) Les dépenses réelles devraient être analysées en détail afin d'en déterminer les répercussions sur l'affectation future des ressources. | 3.55 |
| ii) Les ministères ne devraient pas surestimer les dépenses prévues pour les trois derniers mois de l'année. | 3.56 |
| (e) Les ministères devraient s'efforcer de faire des prévisions de programme exactes pour les deux années qui suivent l'année des prévisions et, en assumer la responsabilité; par la suite devant le secrétariat du Conseil du trésor. | 3.57 |
| (f) L'inflation et l'évolution de la productivité devraient faire partie des prévisions de programme et du Budget des dépenses. | 3.58 |

COMMUNICATION DU DETAIL DES METHODES ET DES DECISIONS

- | | |
|--|--------------|
| 10.15 <i>Il faudrait préparer un manuel complet sur l'attribution des ressources contenant une version consolidée et mise à jour des sections pertinentes des manuels, guides et circulaires du Conseil du trésor qui traitent du processus d'attribution des ressources. Ces documents devraient être complétés par des lettres annuelles à l'adresse de chaque ministère, qui proposeraient des améliorations touchant la qualité, le contenu et la présentation des demandes de l'année précédente. Chaque ministère devrait y répondre officiellement en exposant les améliorations qu'il projette d'apporter à l'avenir</i> | 3.71 |
| (a) Tout changement ou interprétation autorisés du manuel devraient être compris dans un système de modifications contrôlées qui remplacerait les circulaires traitant du budget et les autres moyens de communication. | 3.66 |
| (b) Le manuel devrait regrouper les renseignements fournis par d'autres guides et présenter un ensemble cohérent de règles et de conceptions. | 3.66
3.68 |
| (c) Il conviendrait d'augmenter les exposés de principe contenus dans le Guide de planification, programmation et budgétisation (R.C.B.) | 3.67 |
| (d) Le manuel devrait comprendre des instructions permettant de s'assurer que les demandes sont traitées efficacement et que les renseignements qu'elles comprennent soient le plus complet et le plus utile possible | 3.68 |

Renvois aux
paragraphes
du supplément

(e) Le Secrétariat du Conseil du trésor devrait adresser aux ministères des commentaires écrits sur la qualité et la nature des renseignements contenus dans les demandes et y proposer des moyens de corriger les faiblesses au cours des années à venir.

3.69

ANALYSTES DE PROGRAMMES

10.16 Le Secrétariat du Conseil du trésor devrait étudier les causes du fort indice de rotation des analystes de programme et prendre les mesures pour corriger la situation.

3.75

DESCRIPTION DES METHODES

10.17 Pour appuyer ses décisions, la direction des programmes devrait normaliser, pour usage interne, les listes de contrôle, les questionnaires et les procédés pertinents.

APPRENTISSAGE DES METHODES

10.18 Il faudrait développer un cours intensifs de formation portant sur tous les aspects pertinents de l'affectation des ressources. Ce cours devrait être obligatoire pour tous les fonctionnaires qui s'occupent surtout de planification et d'établissement du budget dans chaque ministère et organisme.

3.80

REVENUS FISCAUX

10.19 Les ministères devraient être tenus d'évaluer annuellement les services qu'ils assurent au public, à la lumière des lignes directrices du Conseil du trésor, et de présenter des recommandations préconisant le maintien des politiques visant les revenus ou l'augmentation ou la réduction des frais exigés, par suite de l'évolution de la nature des services offerts ou de leur prix de revient. De son côté, le Conseil du trésor devrait être tenu de présenter au gouverneur en conseil des recommandations annuelles sur les politiques en matière de revenus, pour que celui-ci les examine en vertu de l'article 13 de la Loi sur l'administration financière.

3.86

Renvois aux
paragraphes
du supplément

CONTROLE BUDGETAIRE

EMPLOI DES AFFECTATIONS

10.20 *Le Conseil du trésor devrait établir des affectations distinctes lorsque d'importantes sommes sont prévues à des fins discrétionnaires, et, partant, soumises au contrôle des gestionnaires.* 4.12

NECESSITE DE LA COMPTABILISATION DES ENGAGEMENTS

10.21 *Les ministères dotés de systèmes convenables de contrôle budgétaire et de rapports financiers ne devraient être tenus de consigner leurs engagements que vers la fin de l'année, s'il y a lieu.* 4.17

CONTROLE AU MOYEN DE RAPPORTS FINANCIERS PERIODIQUES

10.22 *Les systèmes de contrôle budgétaire et de rapports financiers des ministères exigent au minimum:* 4.29

- *des éléments de coûts et des renseignements sur les coûts convenablement définis, pour que les gestionnaires puissent être tenus responsables de leur rendement;*
- *des budgets détaillés reliés à des périodes déterminées correspondant à l'attribution des responsabilités de gestion;*
- *des éléments budgétaires et comptables uniformes;*
- *l'établissement et la diffusion en temps voulu de rapports financiers périodiques; et*
- *l'analyse des écarts entre les résultats prévus et les résultats obtenus.*

(a) *Les structures des activités détaillées devraient être définies de façon à être le plus utile possible aux fins du contrôle budgétaire et des rapports financiers.* 4.19

(b) *Les ministères devraient faire un sérieux effort pour déterminer le coût des services qu'ils doivent offrir.* 4.19

Renvois aux
paragraphe
du supplément

- (c) Dans le cas où des opérations, des services ou des projets sont prévus et que le coût en est établi aux fins de la gestion, l'information pertinente devrait faire partie intégrante du système de contrôle budgétaire et de rapports financiers 4.19
- (d) Les coûts et les résultats devraient être consignés de façon cumulative, de manière à révéler le rapport qui existe entre les sommes dépensées et les résultats obtenus. 4.20
- (e) Lorsqu'un employé participe à plus d'une activité, il devrait exister un moyen de répartir correctement les coûts relatifs à chacune des activités. 4.21
- (f) Les budgets d'exploitation établis à l'intention des gestionnaires du ministère devraient être réalistes: 4.22
- i) Ils ne devraient pas être intégrés au processus d'élaboration des prévisions de programme.
 - ii) Ils ne devraient pas être automatiquement fixés aux niveaux prévus par le Budget des dépenses (bien que des contrôles doivent être exercés pour s'assurer que les totaux n'excèdent pas ceux du Budget des dépenses).
 - iii) Ils devraient tenir compte des changements qui ont touché les prix, la situation économique, les plans d'exploitation ou la disponibilité du personnel depuis l'approbation des montants initiaux.
- (g) Les budgets détaillés d'exploitation devraient toujours représenter une estimation réaliste, de mois en mois, des coûts et du rendement prévus à l'égard desquels les gestionnaires pourraient être tenus de rendre des comptes: 4.23
- i) lorsqu'il survient des changements de plans après l'établissement des budgets détaillés d'exploitation, il conviendrait de modifier ces derniers et d'établir des contrôles pour s'assurer qu'ils n'excèdent pas les affectations.
 - ii) Les modifications budgétaires devraient suivre le même processus que les budgets initiaux afin que les changements soient communiqués à l'autorité compétente et que cette dernière puisse les approuver.
- (h) Les techniques d'analyse des écarts peuvent servir à maintenir l'obligation qu'il incombe aux gestionnaires de rendre des comptes. Afin de simplifier la mise en application de ces techniques, il conviendrait de: 4.23

Renvois aux
paragraphe
du supplément

- i) supprimer des budget détaillés d'exploitation les données de coûts et de rendement reliés aux postes vacants jusqu'à ce qu'il ait été pourvu à ces postes;

4.23
- ii) revoir les budgets détaillés d'exploitation et les rajuster si des changements de prix importants sont intervenus après leur établissement, pour faire en sorte que ces budgets reflètent les coûts courants et que les gestionnaires ne soient tenus responsables que des écarts qu'ils sont en droit de contrôler.

4.23
- iii) Adopter des techniques de budgétisation variables aux fins de la gestion interne lorsque les coûts varient selon le volume et le niveau requis de service.

4.23
- (j) Les budgets d'exploitation devraient normalement être établis en se fondant sur les coûts et non pas selon la comptabilité de caisse.

4.24
- (k) Les systèmes de contrôle budgétaire des ministères devraient permettre l'alignement des coûts prévus et des coûts réels.

4.26
- i) Les ministères devraient avoir des systèmes qui leur permettent d'établir les coûts avec précision.
- ii) Il faut pouvoir analyser les écarts par rapport aux données permettant d'évaluer les résultats, de façon à faire ressortir l'effet des changements selon le volume produit, la quantité des ressources utilisées et le prix de ces ressources.
- (l) Les instructions du Guide d'administration financière du Conseil du trésor devraient être obligatoires.
- 10.23 Des indicateurs de rendement doivent faire partie intégrante des systèmes ministériels de contrôle budgétaire et de rapports financiers, dans tous les secteurs pouvant être réellement mesurés.

4.35
- (a) Les ministères devraient mesurer le rendement systématiquement.

4.32
- (b) Les ministères devraient produire des renseignements fiables sur les coûts par unité.

4.32
- (c) Les données sur le rendement et sur les coûts par unité devraient être intégrées aux systèmes financiers des ministères.

4.32

Renvois aux
paragraphe
du supplément

(d) Une plus grande priorité devrait être accordée aux efforts destinés à mettre en oeuvre les méthodes de mesure du rendement.

(e) Ces méthodes devraient s'appuyer sur des données quantitatives mesurant les sorties et, lorsque cela n'est pas possible, elles devraient se fonder sur des données qualitatives mesurant les progrès accomplis dans le sens des objectifs à atteindre.

4.33

(f) Des indicateurs de rendement devraient être mis au point à partir de normes et de niveaux fixés pour l'année qui, tout en représentant un défi, sont néanmoins réalisables.

4.34

APPROBATION CENTRALISEE DES SYSTEMES

10.24 *Un organisme central devrait être chargé d'approuver et de réévaluer périodiquement les systèmes ministériels de contrôle budgétaire et de rapports financiers, pour s'assurer qu'ils sont de nature à satisfaire aux besoins du Parlement et du gouvernement, ainsi qu'à ceux des ministères.*

4.38

Renvois aux
paragraphe
du supplément

CONTROLE BUDGETAIRE CENTRALISE

10.25 Il faudrait préparer un rapport mensuel fondé sur l'analyse des budgets et des dépenses des ministères, ainsi que les écarts, de façon que le Conseil du trésor puisse prendre des mesures pour contrôler les dépenses en trop ou pour bloquer les ressources excessives. 4.46

(a) Le Secrétariat du Conseil du trésor devrait assumer les responsabilités statutaires qui lui incombent en ce qui touche le contrôle général des dépenses des ministères. 4.43

(b) La Direction de l'administration financière devrait:

- (i) avoir la tâche de contrôler minutieusement les dépenses ministérielles à la lumière de l'information étayant le Budget approuvé des dépenses;
- (ii) exiger que chaque ministère lui fournisse certains renseignements financiers normalisés, accompagnés de copies des rapports financiers que chaque ministère communique à son propre sous-chef; 4.45
- (iii) procéder à un examen approfondi des écarts importants entre les résultats réels et les résultats prévus;
- (iv) informer la Direction des programmes des écarts qui pourrait être significatifs du point de vue de l'affectation des ressources.

Renvois aux
paragrapes
du supplément

SYSTEMES COMPTABLES

SYSTEME COMPTABLE GENERAL DU MINISTERE DES
APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES (M.A.S.)

10.26 *Il faudrait entreprendre une étude aux fins de découvrir le meilleur moyen de produire des rapports financiers exacts et présentés en temps voulu pour les ministères et les organismes* 5.24

(a) Lorsque les ministères sont dotés de systèmes distincts de rapports, des mesures devraient être prises: 5.7
5.8

- (i) pour éviter qu'il y ait des entrées en double;
- (ii) pour simplifier les procédés et les rapports de traitement préparés par le M.A.S. à l'intention des ministères;
- (iii) pour garantir que les ministères concilient leurs inscriptions d'opérations de caisse avec celles du M.A.S.;
- (iv) pour éliminer les sources de discordances entre les systèmes des ministères et les systèmes du M.A.S., particulièrement en ce qui a trait aux coûts salariaux, aux corrections et aux inscriptions de journal.

(b) La liaison entre les ministères et le M.A.S. devrait être renforcée: 5.10

- (i) le roulement des agents de liaison auprès du M.A.S. devrait être réduit; 5.10
- (ii) les modifications à apporter aux systèmes ne devraient pas être effectuées sans une mise à l'épreuve suffisante;

Renvois aux
paragraphes
du supplément

- (iii) le système du M.A.S. devrait être explicité et présenté sous une forme globale facile à comprendre;
- (iv) les demandes de rapports spéciaux émanant des ministères clients devraient être bien évaluées du point de vue des coûts et des avantages.

(c) La manipulation des entrées et des sorties de même que les procédés courants de traitement électronique devraient être améliorés:

5.10

- (i) les données financières clés devraient être récapitulées pour les ministères aussi bien en cours du mois qu'en fin de mois;
- (ii) la distribution des rapports aux ministères devrait être améliorée et tous les ministères devraient utiliser le service d'expédition direct du M.A.S.;
- (iii) des mesures devraient être prises pour inciter les ministères à échelonner les transmissions de données d'entrée au M.A.S.;
- (iv) les blocs de codage sur les documents d'entrée devraient être réduits et normalisés;
- (v) les procédés informatiques courants devraient être utilisés pour détecter les erreurs de codage dès qu'il y a entrée des données;
- (vi) les procédés courants de mise en mémoire et de tenue à jour du fichier devraient être exécutés régulièrement, au lieu d'attendre à la fin du mois;

Renvois aux
paragraphe
du supplément

- (vii) les rapports financiers devraient fournir des données financières sur les coûts des services, des travaux ou d'autres exploitations;
 - (viii) des points-d'arrêt normalisés, en général la date de fin de mois, devraient être établis pour toutes les données du système;
 - (ix) les états du système d'information des organismes centraux devraient fournir des renseignements pouvant être comparés avec le budget annuel.
- (d) Un examen approfondi devrait être fait des avantages, des coûts et des économies que comporteraient de nouvelles approches décentralisées pour ce qui est de la préparation des rapports financiers, entre autres:
- (i) les ministères qui en ont la possibilité pourraient préparer leurs propres données financières et réduire au minimum les interventions du M.A.S.;
 - (ii) les responsabilités du Receveur général en ce qui a trait à l'émission des chèques pourraient être déléguées aux ministères dotés de systèmes de contrôle satisfaisants;
 - (iii) il y aurait utilisation accrue des bureaux des services régionaux du M.A.S. pour ce qui est de la préparation des données financière.

SYSTEME DE PAIE

10.27 Il faudrait entreprendre une étude qui préciserait la manière selon laquelle les ministères pourraient mieux préparer et contrôler leurs documents de paie jusqu'au moment de les transmettre à

5.38

Renvois aux
paragraphes
du supplément

des bureaux de paie, central ou régionaux, du ministère des Approvisionnements et Services, ces bureaux n'étant chargés que de la préparation des chèques et de l'application des systèmes et méthodes requis pour traiter les données de paie, faire les retenues appropriées et fournir aux organismes centraux les renseignements nécessaires.

(a) Il faudrait réduire les délais qui se produisent dans le cycle de traitement. Les possibilités suivantes devraient être examinées: 5.35

- (i) les dépôts directs au compte en banque de l'employé; 5.35
- (ii) l'établir un chèque par un bureau situé plus près du lieu de travail de l'employé;
- (iii) l'expédition directe des données d'entrée, par télécommunication, du bureau de l'employé aux services d'établissement des chèques;
- (iv) la réduction des délais pour ce qui est des rajustements de paie, en particulier pour les nouveaux employés et pour ceux qui ont été rayés de l'effectif.

(b) La répartition actuelle des responsabilités en matière de paie devrait être modifiée, de manière que: 5.36

- (i) les ministères puissent contrôler la paie, pour ce qui est de sa validité, de son exactitude et de sa préparation en temps voulu;
- (ii) le M.A.S. puisse se limiter à l'établissement et à l'expédition des chèques, et à la préparation de rapports à partir des renseignements qui lui sont fournis.

Renvois aux
paragraphe
du supplément

(c) Le système de paie devrait être réorganisé, de manière que:

5.37

- (i) le surcroît de travail effectué par le M.A.S. en matière d'écritures puisse être éliminé;
- (ii) les formules d'entrée distinguent entre les données statistiques relatives au personnel et les données sur la paie;
- (iii) les procédés soient normalisés et clairement explicités de façon que le personnel des ministères chargé des écritures puisse les comprendre;
- (iv) les ministères aient des moyens pratiques et fiables de contrôler la paie pour ce qui est de sa validité, de son exactitude et de sa préparation en temps voulu;
- (v) le M.A.S. soit uniquement responsable de l'exactitude du traitement.

CONTROLES FINANCIERS

CONTROLE DES DEPENSES

10.28 Dans tous les systèmes financiers, il faudrait séparer les tâches avec soin de façon que sans dédoublement inutile d'efforts, un membre du personnel ou un élément d'un système exerce un contrôle efficace autonome de l'intégrité et de l'exactitude d'un autre élément. En particulier, il devrait y avoir une distinction suffisante entre le pouvoir de dépenser et le pouvoir de payer dans le cas de toutes les opérations de dépenses, de même qu'entre la vérification des comptes à payer, la préparation des documents, la demande et la distribution des chèques, la réception et le dépôt des fonds. Il conviendrait d'établir des contrôles aussitôt que possible et de les maintenir tout au long des étapes du traitement manuel, mécanique et électronique des documents. En particulier:

6.22

Renvois aux
paragraphe
du supplément

- *les gestionnaires ne sauraient exercer les pouvoirs qui leur sont délégués uniquement lorsqu'ils disposent d'information nécessaire à cette fin;*
- *il faudrait établir des contrôles de toutes les données importantes, dès le palier de départ, avant le traitement, et le travail de contrôle devrait être approuvé au même palier, après le traitement;*
- *il faudrait établir un contrôle des dépenses avant d'accorder les autorisations de dépenser et de payer; et*
- *il faudrait s'assurer qu'il existe des preuves bien documentées attestant l'exécution de toutes les fonctions de contrôle, preuves que les gestionnaires devraient vérifier régulièrement.*

(a) Les travaux d'écritures concernant des aspects déterminés du contrôle financier devraient être mieux dirigés et coordonnés au sein des ministères et entre les ministères et les organismes centraux pertinents.

6.8

(b) Les ministères devraient appliquer les normes établies par le Guide d'administration financière du Conseil du trésor.

6.9

(c) Il devrait y avoir des contrôles pour vérifier si:

6.10

- (i) toutes les opérations sont traitées au cours de la période comptable appropriée;
- (ii) seules les opérations dûment autorisées sont traitées; et
- (iii) tous les systèmes et les modifications de systèmes sont dûment autorisés.

Renvois aux
paragraphe
du supplément

- (d) L'exercice de contrôles efficaces devrait être la conséquence du choix et de l'intégration de techniques reliées à des facteurs tels: 6.11
- (i) l'attribution des responsabilités financières, à tous les échelons de l'organisation;
 - (ii) les contrôles matériels, comme le contrôle séquentiel des documents numérotés ou la garde des biens et des dossiers; et
 - (iii) les contrôles comptables, comme la comptabilité en partie double et les comptes de contrôle des systèmes comptables indépendants ou auxiliaires.
- (e) Les agents financiers devraient considérer comme une partie essentielle de leurs responsabilités celle d'établir les techniques de contrôle financier dans les ministères sans attendre les instructions des organismes centraux. 6.12
- (f) Il faudrait accorder une haute priorité à la nécessité qu'il y a de posséder de bons systèmes de contrôle financier lorsqu'il s'agit de pourvoir aux postes financiers, ou de les classer. 6.13
- (g) Les fonds nécessaires au financement des contrôles financiers devraient être examinés par un organisme central de façon à garantir que les normes n'ont pas été compromises par suite de la concurrence avec d'autres aspects administratifs ou d'exploitation qui ont souvent une plus haute priorité.
- (h) La voie hiérarchique devrait être établie de telle sorte que les agents financiers aient tous les pouvoirs nécessaires pour assurer des contrôles financiers efficaces. 6.13

Renvois aux
paragrophes
du supplément

- (j) Les personnes chargées de fonctions financières dans les ministères devraient avoir la formation voulue pour connaître, évaluer ou comprendre les principes des contrôles financiers et les techniques nécessaires pour les appliquer. 6.13
- (k) L'étendue des responsabilités des ministères et les attributions du Receveur général et du M.A.S. devraient être bien comprises. 6.13
- (l) Il faudrait établir une distinction nette entre les responsabilités du M.A.S. en matière de service et ses responsabilités en matière de contrôle. 6.13
- (m) En ce qui a trait à la délégation des pouvoirs par les ministres et les sous-ministres 6.15
- (i) les instruments de délégation devraient porter la signature des titulaires en fonction;
 - (ii) les documents devraient être à jour en ce qui concerne la liste des nouveaux employés, celle des employés qui ont quitté le ministère, les promotions et les changements apportés aux responsabilités des employés;
 - (iii) lorsque des pouvoirs sont délégués à un grand nombre d'employés d'un ministère, le champ d'application de ces pouvoirs et les engagements qu'ils permettent de souscrire devraient être bien définis;
 - (iv) les pouvoirs devraient nettement distinguer les divers genres d'opérations, comme les opérations liées à la paie, aux déplacements, aux fournitures, aux services professionnels, aux capitaux, aux contrats, aux subventions ou aux contributions, de manière que les pouvoirs correspondent aux responsabilités de la personne;

Renvois aux
paragraphe
du supplément

- (v) les employés à qui des pouvoirs ont été délégués ne devraient pas pouvoir, de leur propre initiative, mettre en marche, vérifier et autoriser une opération entière en vue d'un paiement; et
- (vi) les documents devraient comprendre tous les pouvoirs attribués en vertu de la Loi sur l'administration financière, ainsi que les responsabilités financières expressément attribuées aux sous-chefs par le Conseil du trésor, comme celui d'autoriser certains genres de déplacements.
- (n) Le M.A.S. devrait s'assurer que le paiement est conforme au pouvoir attribué aux personnes en cause et vérifier toutes les signatures qui pourraient lui être fournies. 6.16
- (o) Les personnes chargées de la vérification des comptes à l'intérieur des ministères devraient s'assurer que les délégations de pouvoirs sont respectées. 6.16
- (p) Les ministères et organismes devraient prendre l'initiative d'appliquer la politique du Conseil du trésor en matière de délégation des pouvoirs et ne pas attendre que la question soit étudiée par le personnel du Conseil du trésor. 6.18
- (q) Dans la série de démarches qu'impose une dépense: 6.19
- (i) les formules de demande de biens ou de services devraient faire l'objet d'un contrôle matériel ou autre pour empêcher qu'elles soient utilisées sans autorisation;
- (ii) le pouvoir de dépenser ne devrait s'exercer qu'avec l'assentiment du gestionnaire à qui la dépense sera imputée;

Renvois aux
paragraphes
du supplément

- (iii) on ne devrait pas omettre de certifier les engagements et ce pouvoir ne devrait être exercé que par les personnes qui disposent de données financières fiables;
- (iv) les commandes non remplies devraient faire l'objet d'un contrôle numérique, matériel ou comptable qui assurerait que l'information portant sur les engagements du ministère est complète;
- (v) les spécialistes des ministères ne devraient traiter les commandes qu'après vérification des signatures et de l'étendue des pouvoirs délégués aux personnes qui ont placé ces commandes;
- (vi) les gestionnaires qui, en vertu de l'article 27 de la Loi sur l'administration financière, vérifient les comptes devraient pouvoir obtenir des pièces énonçant clairement les attributions des commis chargés d'effectuer tous les contrôles qui exigent la vérification des comptes;
- (vii) le pouvoir de payer, délégué en vertu de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière, devrait être exercé de telle sorte qu'il n'y ait pas diminution du niveau d'indépendance que prévoient les instructions du Conseil du trésor;
- (viii) en revanche, lorsque le pouvoir de payer est centralisé dans les bureaux régionaux ou nationaux, les agents autorisés doivent avoir les connaissances nécessaires, les documents justificatifs, les spécimens de signature des personnes ayant le pouvoir de dépenser, et l'information sur le solde non grevé d'un crédit ou d'une affectation;
- (ix) la vérification a priori centralisée devrait être effectuée par les bureaux d'administration centrale ou les bureaux régionaux avant que le pouvoir de payer ne soit délégué, et les employés qui font cette vérification doivent disposer des renseignements à l'appui nécessaires pour effectuer un contrôle sûr et efficace;

6.19

Renvois aux
paragrophes
du supplément

- (x) le principe à la base du choix des échantillons retenus aux fins de tests périodiques détaillés devrait être justifié et, lorsque des erreurs sont découvertes, il devrait y avoir des ~~procédés~~ qui permettent de pousser davantage l'enquête, de prendre des mesures correctives pertinentes ou d'informer le surveillant de la personne qui a commis l'erreur;
- (xi) les montants devraient apparaître sur les demandes de chèque, en chiffres ~~comme~~ par écrit, afin de prévenir toute modification ultérieure; 6.19
- (xii) il conviendrait d'exercer des contrôles matériels ou comptables efficaces sur les opérations, avant que le pouvoir de dépenser ne soit accordé, et ce, afin de prévenir toute modification ultérieure;
- (xiii) le M.A.S. ne devrait pas renvoyer directement les chèques aux personnes qui établissent et assurent les contrôles;
- (xiv) les gestionnaires des ministères devraient contrôler suffisamment leurs rapports financiers en vue de relever les erreurs ou les omissions appréciables;
- (xv) il convient de tenir certains registres détaillés spéciaux aux fins de contrôle et de divulgation d'un grand nombre de dépenses. Ces registres devraient être régulièrement conciliés et intégrés de façon efficace au système de comptabilité principal

CONTROLE DE LA PAIE

- 10.29 *Le personnel financier devrait être tenu de s'assurer qu'il existe des contrôles au sein des systèmes de paie comme il en existe dans tous les autres systèmes administratifs qui donnent lieu à des opérations financières* 6.27
- (a) Le Conseil du trésor devrait édicter des normes de contrôle financier ayant expressément pour objet les normes de contrôle financier qui s'appliquent aux systèmes de paie. 6.23

Renvois aux
paragraphe
du supplément

(b) Les systèmes de paie devraient être sujets aux mêmes normes de contrôle financier que les autres dépenses. Plus précisément:

6.25

- (i) pour chaque rajustement ou intervention de paie, les commis à la paie devraient être tenus d'obtenir des gestionnaires l'autorisation de dépenser;
- (ii) lorsque le M.A.S. reporte manuellement les données des documents sur d'autres documents aux fins de la perforation, il devrait exercer des contrôles matériels et comptables efficaces;
- (iii) les chèques de paie expédiés aux ministères et aux organismes ne devraient pas être envoyés ou accessibles aux employés mêmes qui ont établis les premiers documents;
- (iv) les listes de paie devraient comprendre des renseignements qui permettant d'exercer un contrôle, comme le total des coûts salariaux ordinaires, hormis les rajustements spéciaux, et les agents de paie devraient vérifier régulièrement l'exactitude des renseignements de contrôle en regard de leurs dossiers;
- (v) il conviendrait de dresser, chaque année, par gestionnaire responsable, une liste de tous les employés, en indiquant la classification, les taux de rémunération, les retenues ordinaires et les codes comptables, de façon à ce que les gestionnaires puissent contrôler les interventions de paie des agents du personnel;

Renvois aux
paragraphe
du supplément

- (c) Les systèmes de paie devraient garantir que des contrôles comptables sont exercés sur les données variables importantes, avant que le pouvoir de dépenser ne soit accordé. 6.26
- (d) Les rajustements de salaire et les transactions qui modifient le montant ou la comptabilité des coût salariaux bruts devraient être autorisés par le gestionnaire responsable. 6.26
- (e) Les agents qui autorisent les rajustements de salaire ne devraient pas avoir accès aux contrôles comptables, et ceux qui établissent ces contrôles ne devraient pas avoir accès aux documents de base après que ceux-ci ont été certifiés. 6.26
- (f) Le pouvoir de payer et celui de dépenser ne devraient pas être délégués à la même personne. 6.26
- (g) Une fois la paie traitée, les responsables devraient confirmer que les données permanentes et les données variables ont été contrôlées. 6.26

Renvois aux paragraphes
du supplémentCONTROLE DES REVENUS, DES COMPTES A RECEVOIR
ET DES STOCKS

10.30 *Tous les revenus, tous les comptes à recevoir et tous les stocks importants devraient faire l'objet d'un système de contrôle efficace, généralement un contrôle comptable indépendant.* 6.37

(a) Les ministères devraient appliquer les instructions du Conseil du trésor concernant les revenus et les comptes à recevoir. En particulier, les fonctions relatives aux systèmes de contrôle interne devraient être suffisamment séparées pour ce qui est de la facturation, de la comptabilité, de la perception et du dépôt des recettes. 6.30
6.31

(b) Les exposés de la politique générale du Conseil du trésor qui établissent les méthodes fondamentales de la gestion du matériel devraient comprendre ou mentionner des lignes directrices d'ensemble portant sur les contrôles financiers et des techniques applicables au contrôle matériel, à la bonne tenue des registres, à la vérification indépendante, à l'établissement des rapports financiers et au contrôle budgétaire des stocks. 632

NUMERO DE PARAGRAPHE, RECOMMANDATION ET
LISTE DES RECOMMANDATIONS DETAILLEES A
L'APPUI TIRES DU SUPPLEMENT AU RAPPORT
ANNUEL

Renvois aux paragraphes
du supplément

- | | |
|---|--------------|
| (c) Les stocks importants devraient faire l'objet de contrôles comptables indépendants selon les directives du Conseil du trésor. | 6.33
6.34 |
|
(d) Les rapports sur le volume et le renouvellement des stocks, ainsi que sur les articles désuets, devraient être énoncés en termes financiers et incorporés aux rapports financiers des ministères. | |
|
(e) Dans le cas où les avances de fonds de roulement constituent un moyen d'assurer un contrôle comptable indépendant des stocks, ces comptes devraient permettre d'exercer une surveillance autonome à l'égard des personnes chargées du contrôle matériel et de l'utilisation des stocks. | |

Renvois aux paragraphes
du supplément

RESPONSABILITE DE L'AMELIORATION DES
CONTROLES FINANCIERS

10.31 *Il faudrait réviser les systèmes ministériels et les faire approuver par un organisme central afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux directives du Conseil du trésor et aux autres instructions qui s'imposeraient pour assurer un contrôle adéquat des dépenses, des revenus et des éléments d'actif.*

6.42

(a) Il est préférable que les ministères se dotent de contrôles financiers utiles et efficaces et qu'ils les appliquent en tenant compte des circonstances pertinentes, sous la seule réserve de respecter les normes établies pour l'ensemble des services de l'Etat. Les personnes chargées d'assurer l'exercice des contrôles financiers dans les ministères doivent avoir suffisamment d'autorité et recevoir assez de conseils pour exécuter leur tâche efficacement. Il doit exister une nette distinction entre les responsabilités des ministères et celles des organismes centraux, de même qu'entre celles des divers services de chaque ministère.

6.39

(b) Il conviendrait que la Direction de l'administration financière soumettre à l'approbation du Conseil du trésor, les directives et les instructions nécessaires, puis qu'elle s'occupe d'examiner périodiquement tous les systèmes de contrôle financier. En se fondant sur ces examens, elle devrait approuver, par écrit, les systèmes qui lui semblent appropriés. Elle devrait informer le Conseil du trésor des systèmes, ou des éléments de système, qui ne sont pas satisfaisants.

6.41

Renvois aux paragraphes
du supplément

VERIFICATION INTERNE

EFFICACITE DES VERIFICATIONS INTERNES

- 10.32 *L'organisme central du gouvernement chargé de prescrire les normes, la portée et l'ampleur des vérifications financières des ministères devrait insister davantage sur la nécessité qu'il y a de surveiller la vérification interne des ministères en vue de susciter un plus grand respect des normes.* 7.12
- (a) Tous les ministères devraient procéder à des vérifications internes. 7.9
- (b) Les vérificateurs internes ne devraient pas participer intensément à l'élaboration et à la mise sur pied des systèmes. 7.9
- (c) La portée de la vérification financière interne devrait être étendue. 7.9
- (d) Les rapports hiérarchiques relatifs à la vérification interne dans les ministères doivent être tels qu'ils ne diminuent pas l'efficacité de la vérification. 7.9
- (e) Tous les vérificateurs internes devraient avoir suivi un programme de formation reconnu ou être en train d'en suivre un.
- (f) Les vérificateur internes devraient avoir une bonne connaissance des exigences du Conseil du trésor. 7.9
- (g) Il conviendrait que la Direction de l'administration financière soit chargée de coordonner l'élaboration de mécanismes améliorés aux fins de la vérification interne et qu'elle établisse des normes minimales concernant la portée et l'ampleur des vérifications internes aux sein des ministères et des organismes; 7.11

Renvois aux paragraphes
du supplément

reçoive de la part des vérificateurs ministériels internes des rapports indiquant la mesure dans laquelle les éléments examinés sont conformes aux directives financières de l'administration supérieure; et organise des examens de l'efficacité de la vérification interne dans les ministères et les organismes.

7.11

Renvois aux paragraphes
du supplément

PERSONNEL FINANCIER

ADMINISTRATION FINANCIERE AU SEIN DU GOUVERNEMENT

10.33 *Il faudrait entreprendre une étude exhaustive des systèmes de personnel qui concernent expressément les administrateurs financiers, en vue d'examiner l'opportunité qu'il y aurait de constituer un groupe de comptables professionnels, assez considérable pour répondre aux besoins actuels et futurs de la gestion et du contrôle financiers de l'Etat.* 8.13

(a) Les personnes qui remplissent des fonctions importantes en administration financière devraient pouvoir faire partie d'un groupe distinct. 8.2

(b) Les normes de classification devraient répondre aux besoins actuels de l'Etat fédéral en matière de gestion et de contrôle financiers; 8.4

(i) Elles devraient permettre d'établir un distinction nette entre les fonctionnaires qui ont une formation universitaire ou professionnelle dans des disciplines se rapportant directement à la gestion et au contrôle financiers et ceux qui n'ont pas la formation voulue ces disciplines. 8.5
8.8

(ii) Elles devraient insister de façon appropriée sur les titres de compétence et l'expérience nécessaires pour élaborer, mettre sur pied et utiliser des systèmes d'information, des analyses de coût et des techniques de prévision. 8.7

(iii) Elles devraient reconnaître pleinement la nécessité pour les titulaires de postes en gestion financière de posséder un degré de conscience professionnelle au-dessus de la moyenne. 8.10

Revois aux paragraphes
du supplément

DOTATION EN PERSONNEL DE LA FONCTION FINANCIERE

10.34 *Un examen approfondi devrait être entrepris pour établir quels sont les besoins de l'Etat en fait de personnel de gestion financière, par genre et niveau, ainsi que pour élaborer un programme visant à parer la pénurie actuelle.* 8.21

LEADERSHIP DE L'ADMINISTRATION FINANCIERE

10.35 *Il faudrait confier à un organisme central du gouvernement qui aurait les connaissances voulues pour s'assurer que les ministères soient dotés d'un personnel financier compétent, la tâche d'aider la Commission de la Fonction publique dans les questions liées à la formation du personnel des services financiers, de surveiller le déroulement de leur carrière et de donner des conseils en ce qui touche la compétence nécessaire à leur avancement.* 8.30

(a) La Direction de l'administration financière devrait fournir conseils et directives aux agents financiers et être en mesure d'influer sur leur carrière et leur perfectionnement. Elle devrait: 8.23

- (i) procurer aux sous-chefs et gestionnaires subordonnés suffisamment d'information sur le rendement de leur personnel financier;
- (ii) s'occuper activement des nominations et des mutations relatives à certains postes dans chaque ministère; 8.26
- (iii) procéder au roulement des agents dans les ministères et le Secrétariat du Conseil du trésor; 8.26
- (iv) avoir la responsabilité générale, en accord avec les ministères, de découvrir et de former les agents financiers particulièrement doués qui occupent 8.26

Renvois aux paragraphes
du supplément

des postes de niveau intermédiaire.

- | | | |
|------|---|------|
| (v) | s'assurer que les ministères attachent l'importance requise à la formation et à l'affectation de leur personnel financier; | 8.26 |
| (vi) | ouvrir, en accord avec les ministères, de nouveaux horizons aux administrateurs doués mais cantonnés dans des postes isolés ou qui ne leur conviennent pas. | 8.26 |

RESPONSABILITE DE LA GESTION ET DU CONTROLE FINANCIERS
AU SEIN DES MINISTERES

STRUCTURES DE L'ORGANISATION DES MINISTERES

10.36 *Le haut fonctionnaire responsable de la gestion et du contrôle financiers devrait relever directement du sous-chef et faire partie du comité de gestion du ministère. Il devrait toujours avoir la formation et l'expérience voulues pour conseiller le sous-chef sur tous les aspects de la gestion et du contrôle financiers et pour assurer le leadership indispensable auprès de tout le personnel financier du ministère.*

9.12

Dans le cas où la fonction financière est combinée à d'autres fonctions administratives sous l'autorité d'un fonctionnaire supérieur qui relève du sous-chef, le fonctionnaire supérieur chargé de ces opérations doit posséder la formation appropriée, pour s'assurer que les systèmes de gestion et de contrôle financiers sont adéquats, et pour conseiller judicieusement le sous-chef et son personnel supérieur.

9.9

- | | | |
|-----|---|------|
| (i) | Il devrait posséder un haut degré de connaissances comptables spécialisées. | 9.10 |
|-----|---|------|

Renvois aux paragraphes
du supplément

- (ii) Il devrait avoir une connaissance générale des programmes de l'Etat, des méthodes budgétaires et des façons de procéder des organismes centraux. 9.10

DIRECTION ET ORIENTATION INTERNES

10.37 Les fonctionnaires supérieurs des finances des ministères doivent fournir une direction et une orientation plus poussées au personnel exerçant des fonctions de gestion et de contrôle financiers. 9.19
Pour ce faire, il faudrait au moins:

- qu'il existe des manuels financiers complets dans les ministères;
- que les fonctionnaires précités aient des contacts personnels avec les agents financiers et autres, à qui ils donneraient des directives techniques, même à l'aide de réunions officielles ou de visites périodiques sur place; et
- qu'ils participent à la sélection, à la formation et à l'évaluation du personnel financier, même si ce personnel ne relève pas directement de leur surveillance.

ETENDUE DES ATTRIBUTIONS DU PERSONNEL FINANCIER

10.38 On devrait charger les fonctionnaires supérieurs des finances des ministères de: 9.29

- fournir des services de rapports financiers, budgétaires et comptables;
- veiller à ce qu'il existe des contrôles financiers suffisant pour tous les éléments d'actif et les opérations financières;

Renvois aux paragraphes
du supplément

- *conseiller et seconder les sous-chefs et leur personnel sur toutes les questions qui ont trait à la gestion et au contrôle financiers;*
- *préparer, surveiller et contrôler les affectations budgétaires par l'analyse des rapports financiers, et vérifier la valeur des méthodes de préparation de ces rapports; et*
- *fournir une direction et une orientation techniques à tout le personnel des ministères responsables de ces tâches.*

(a) Les fonctionnaires supérieurs des finances devraient considérer que leur rôle englobe les rapports du contrôle interne dans d'autres secteurs administratifs et on ne devrait pas leur interdire toute participation à ce contrôle. 9.23

(b) Les sous-chefs et autres membres du personnel supérieur devraient exercer une surveillance sur les fonctionnaires supérieurs des finances pour s'assurer que les budgets de fonctionnement des gestionnaires permettent l'exercice d'un contrôle budgétaire efficace et que les rapports financiers dévoilent à la gestion les écarts importants, s'il en est.

(c) Les responsabilités du fonctionnaire supérieur des finances ont été conçues de manière à exposer les fonctions dont il serait chargé, soit: 9.28

- premier conseiller financier du sous-chef et des gestionnaires supérieurs de programmes;
- fonctionnaire supérieur responsable des systèmes ministériels d'administration financière; et

Renvois aux paragraphes
du supplément

- surveillant indépendant du travail effectué par d'autres employés du ministère, afin de garantir la probité financière et d'assurer une communication exacte de l'information sur la programmation financière et ses résultats.

(d) Le fonctionnaire supérieur des finances d'un ministère devrait être chargé de signer les demandes quant aux prévisions budgétaires et les états financiers du ministère pour indiquer qu'il est convaincu que ces demandes et états sont exacts et présentés comme il faut. 9.27

(e) Les autres responsabilités que devraient assumer les agents financiers sont les suivantes: 9.28

Opérations

- (i) concevoir des systèmes comptables et de rapports financiers et en assurer la bonne marche;
- (ii) établir et tenir à jour la classification des comptes du ministère;
- (iii) prévoir les besoins de trésorerie; et
- (iv) coordonner et réunir les données devant servir aux prévisions des programmes, au Budget des dépenses et aux Comptes publics.

Formulation de conseils

- (v) conseiller le sous-chef et les gestionnaires de programmes sur leurs besoins dans le domaine de l'administration financière et sur les conséquences financières de leurs projets et décisions;

Renvois aux paragraphes
du supplément

- (vi) seconder le sous-chef au cours des réunions avec des représentants d'organismes extérieurs, tels le Conseil du trésor et le Comité des comptes publics;
- (vii) interpréter les exigences législatives, réglementaires et autres exigences du Parlement et des organismes centraux en matière de finances; et
- (viii) coordonner et rassembler les données financières devant servir à la préparation des budgets.

Contrôle

- (ix) examiner les demandes quant aux prévisions budgétaires en vue de vérifier les coûts et de déterminer si ces demandes sont conformes aux directives;
- (x) élaborer des méthodes appropriées de mesure des résultats et du rendement;
- (xi) analyser les écarts entre les chiffres inscrits au budget et les chiffres réels se rapportant aux revenus, aux dépenses et aux mesures du rendement;
- (xii) tenir des registres pour s'assurer que les crédits et les affectations ne sont pas dépassés;
- (xiii) vérifier si le système de contrôle financier du ministère assure une bonne répartition des tâches et s'il embrasse tous les revenus, les dépenses et les éléments d'actif;

Renvois aux paragraphes
du supplément

(xiv) exercer directement son pouvoir de payer aux termes de l'article 26 de la Loi sur l'administration financière; et

(xv) donner des conseils sur la portée, l'ampleur et les résultats des vérifications financières.

Direction

(xvi) offrir une direction d'expert sur des questions financières aux agents des finances et aux agents d'administration qui assument des responsabilités financières dans le cadre de programmes du bureau central et des bureaux régionaux;

(xvii) donner des conseils sur l'organisation des services financiers, la dotation en personnel, la formation et l'évaluation des agents financiers qui assurent des services aux gestionnaires d'exploitation du ministère, à tous les niveaux;

(xviii) s'assurer que les guides financiers des ministères sont complets, à jour et distribués à tout le personnel qui en a besoin; et

(xix) mettre au point des directives pour la préparation des budgets, y compris les formules, le calendrier de travail et les données sur les coûts.

Renvois aux paragraphes
du supplément

NOMINATION DES AGENTS FINANCIERS

10.39 *La Commission de la Fonction publique ne doit nommer des fonctionnaires supérieurs des finances dans les ministères qu'après consultation avec les organismes centraux appropriés, pour s'assurer qu'on reconnaît les qualités et le rendement des personnes recommandées par les sous-chefs. La nomination d'autres agents financiers ne doit se faire au sein des ministères qu'après une consultation semblable avec les fonctionnaires supérieurs des finances.* 9.35

(a) *Le Conseil du trésor devrait être consulté lors de la nomination des fonctionnaires supérieurs des finances au sein de chaque organisme et ministère et il devrait contribuer à l'avancement de leurs carrières.* 9.31

(b) *Les fonctionnaires supérieurs des finances devraient être conscients que leurs perspectives de carrière se fondent surtout, mais non exclusivement, sur l'évaluation de leur rendement par le personnel du Conseil du trésor, plutôt que sur leurs aptitudes à plaire aux chefs de leurs ministères.* 9.32

BESOIN D'UNE DIRECTION CENTRALE PLUS FERME

10.40 *Toutes les recommandations du Rapport visent à l'amélioration des contrôles financiers. Les plus importantes reconnaissent, explicitement ou implicitement, la nécessité de mettre sur pied un organisme central qui assurerait une direction d'ensemble. Il est évident que, si l'on veut des contrôles bien coordonnés et efficaces, il faut clarifier et, si possible, unifier les responsabilités suivantes:* 10.36

- *recommander au gouvernement des politiques, des directives et des lignes directrices dans le domaine de la gestion et du contrôle financiers, et en fournir l'interprétation;*

Renvois aux paragraphes
du supplément

- *donner des conseils au sujet de la forme du Budget des dépenses et des Comptes publics;*
- *évaluer les structures de programmes et d'activités des ministères, ainsi que les méthodes de mesure fondées sur les coûts, y compris d'autres systèmes de mesure étayant cette structure;*
- *approuver et surveiller le contrôle budgétaire des ministères, de même que leurs systèmes de rapports et de contrôle financiers;*
- *faire des analyses des écarts entre le rendement des opérations financières prévues et réelles;*
- *établir des normes applicables aux procédés de vérification interne au sein des ministères et organismes et en surveiller l'application;*
- *établir les pratiques servant de règle à l'établissement des états financiers et des Comptes public du Canada; et*
- *aider la Commission de la Fonction publique à choisir et à former le personnel financier et à en orienter la carrière.*

(a) La Direction de l'administration financière devrait recommander au Conseil du trésor des principes, des directives et des orientations dans tous les domaines de la gestion et du contrôle financiers, en donner l'interprétation aux ministères, évaluer les systèmes de contrôle financier des ministères et assurer le leadership de tout le personnel financier de l'État. Elle devrait notamment:

10.15

Renvois aux paragraphes
du supplément

- (i) donner des conseils sur le contenu du Budget des dépenses du point de vue du contrôle budgétaire et des rapports financiers;
- (ii) coordonner les éléments contenus dans les Comptes publics de façon à assurer l'uniformité entre le Budget des dépenses et les Comptes publics;
- (iii) donner des conseils au sujet des pratiques comptables autorisées par les affectations de crédit et autres dispositions législatives du genre et qu'il faut appliquer lors de l'établissement des états financiers du Canada;
- (iv) approuver et surveiller l'application des systèmes ministériels de contrôle budgétaire, de rapports financiers et d'évaluation des coûts;
- (v) préparer, à l'égard de l'ensemble des services de l'Etat, une analyse des écarts importants entre le rendement financier obtenu et le rendement financier prévu;
- (vi) prescrire des exigences de base en ce qui touche l'information comptable et évaluer la structure des comptes dont les ministères se servent dans leurs rapports budgétaires et financiers.
- (vii) établir des normes de vérification interne permettant de s'assurer de l'exactitude des opérations financières et de l'efficacité des travaux; et
- (viii) conseiller la Commission de la Fonction publique au sujet des titres de compétence que doit posséder le personnel financier, et collaborer à la formation des membres de ce personnel ainsi qu'au déroulement de leur carrière.

Renvois aux paragraphes
du supplément

(b) Trois directions du secrétariat du Conseil du trésor se partagent maintenant la tâche de donner une orientation centrale en matière de gestion et de contrôle financiers. Cette responsabilité devrait être centralisée à un niveau autre que celui du Secrétaire. Pour ce faire, il faudrait procéder aux changements suivants au sein du Conseil du trésor; 10.19

(i) réunir, à l'intérieur d'une nouvelle direction, les responsabilités qu'assument actuellement les Directions des programmes, de la planification et de la politique administrative, ou

(ii) nommer un agent supérieur chargé de coordonner les activités des trois directions.

(c) La responsabilité du contrôle budgétaire devrait être confiée à un personnel autre que celui qui examine les demandes des ministères en premier lieu. 10.23

(d) La responsabilité des pratiques de comptabilité et des rapports qui incombent actuellement au Ministère des Finances devrait être confiée à la Direction de l'administration financière. 10.24

(e) Les agents financiers devraient, en collaboration avec les analystes de programme, s'occuper de: 10.26

(i) vérifier les données du Budget des dépenses;

(ii) passer en revue les états financiers mensuels;

(iii) préparer les analyses voulues.

		<u>Renvois aux paragraphes du supplément</u>
(f)	Il conviendrait d'augmenter le nombre des personnes qui procèdent actuellement à l'évaluation des systèmes des ministères ou qui s'occupent de l'établissement des principes directeurs.	10.26
(g)	Indépendamment de la structure d'organisation adoptée, le haut responsable de la gestion et du contrôle financiers de l'Administration fédérale devrait jouir d'un prestige suffisant pour: <ul style="list-style-type: none">(i) avoir directement accès auprès des sous-chefs;(ii) que les sous-chefs le consultent à leur tour sans craindre de blesser leurs conseillers financiers,(iii) donner aux fonctionnaires supérieurs des finances des ministères des directives d'ordre professionnel sur des questions de finances touchant tous les services de l'Etat.	10.31
(h)	Le fonctionnaire supérieur des finances devrait posséder l'expérience et les connaissances requises pour être en mesure d'influer sur les sous-chefs et leur personnel. Il devrait: <ul style="list-style-type: none">(i) avoir assumé des responsabilités financières et de gestion au cours de sa carrière;(ii) être reconnu comme chef de file parmi les administrateurs financiers de l'Etat;(iii) faire preuve de discernement lorsqu'il s'agit de donner des conseils sur des questions de principes.	10.32

Renvois aux paragraphes
du supplément

- (j) Le titulaire du poste d'agent financier supérieur: 10.33
- (i) ne devrait pas considérer son poste comme un tremplin qui lui permettrait d'accéder à d'autres emplois;
 - (ii) doit être en mesure d'examiner les systèmes et le rendement des ministères sans se soucier des conséquences fâcheuses que l'accomplissement de cette tâche pourrait avoir sur son avenir;
 - (iii) devrait être à l'apogée de sa carrière.
- (k) Le premier devoir de la Direction de l'administration devrait être d'attirer et de former un personnel possédant la compétence voulue, puis d'améliorer la qualité des services financiers dans les ministères et les organismes au moyen d'un programme de perfectionnement à l'intention des agents financiers de l'ensemble de l'Etat. 10.35

HOUSE OF COMMONS

First Session

Thirtieth Parliament, 1974-76

CHAMBRE DES COMMUNES

Première session de la

trentième législature, 1974-76

Standing Committee on

Comité permanent des

Public Accounts

Comptes publics

Index

Issues Nos.

1 to 70

Organization meeting:

Tuesday, October 29, 1974

Last meeting:

Tuesday, June 29, 1976

Fascicules n^{os}

1 à 70

Séance d'organisation:

Le mardi 29 octobre 1974

Dernière réunion:

Le mardi 29 juin 1976

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from Printing and Publishing, Supply and
Services Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Imprimerie et Édition, Approvisionnements et Services
Canada, Ottawa, Canada K1A 0S9

CANADA

HOUSE OF COMMONS

Standing Committee on Public Accounts

1st Session, 30th Parliament, 1974-76

INDEX

AECL*See*

Atomic Energy of Canada Ltd.

A. M. Hakkert, Toronto

Publishing agreements, National Museums 19:20-1

Accounting

Accrual-cash, private-gov't, comparison 14:15-6

Aero Machine, MontrealAssistance contract, Industry, Trade and Commerce Dept.
4:21**Agriculture Dept.**

Accounting system 53:14-5

Financial staff 54:11, 65

Survey, education-income, relationship 55:15-8

Aircraft

Repair and overhaul, competition 3:24-31, 41-5; 20:6-7

Aircraft Deployed Rockets

Canadian content, premium 2:4-21, 33; 3:32-4

U.S. component 2:9-10, 13-21

André, Harvie, M.P. (Calgary Centre)

Auditor General's Report 1972-73 5:26-7

Anti-Inflation Program

Estimates, excess 51:23, 29-30; 54:99-100

Archbold, W. D., Vice-Chairman, Energy Supplies Allocation Board

Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program 67:17, 20

Armed Forces*See*

Canadian Armed Forces

Armstrong, E. B., Deputy Minister, Taxation, National Revenue Dept.Auditor General's Reports 11:13, 16, 18-25; 12:15-29;
15:5-31

Retirement tribute 15:7-8

Armstrong, W. E., Assistant Deputy Minister, Planning and Finance Service, Environment Dept.

Financial Management and Control Study 63:8-9, 12, 15-7

CANADA

CHAMBRE DES COMMUNES

Comité permanent des Comptes publics

1^{re} Session, 30^e législature, 1974-76

INDEX

ACDI*Voir*

Agence canadienne développement international

ADAC, Avions

Brevets 5:24

DHC-7 5:22-3, 24, 25

Gouvernement entrepreneur, partage frais construction

Gouvernement

Autorisation 5:21

Part totale payée 5:24

Proportion élevée 5:18-9

Principe partage, Conseil du Trésor, modification 5:18-9

Proportion selon cas 5:18-9

Transactions, renseignements imprécis 5:20, 26, 27

Regroupement crédits affectés, recommandation 5:20, 26

Résumé programme 5:22-3

Twin Otters

Achat 5:19

Exportation, financement, SDE ou autres organismes
5:24; 8:5, 29

Ventes à l'étranger 5:23, 25

Administration de pilotage de l'Atlantique

Conseil d'administration 16:15

Contrat, services bateaux-pilotes

Approbation 16:15

Conflits d'intérêts 16:8, 12, 22; 35:4

Enquête 16:13, 18, 43; 35:4

Modalités différant cahiers des charges 16:15, 35:4

Sommes impliquées 16:15

Manuel procédures, dispositions relatives conflits d'intérêt
20:74

Règlement intérieur

Administration 20:82-8

Assemblées, questions procédure 20:78-81

Codification bureau règlements modifiés 20:89-97

Dispositions générales 20:75

Personnel de direction 20:76-7

Voir aussi

Administrations de pilotage

Administration financière, Loi

Solde crédit année financière, stipulation 22:23, 24

Administration transport maritime du Canada

Jetées, lac St-François, réparation, appels d'offres

Approbation conseil du Trésor 16:25-6, 28, 30-1; 35:5

Augmentation coûts, erreur administrative 16:25, 28,
29-31; 35:5

Art and the Courts

National Gallery publication, distribution 20:31-2

Atkins, E. F., Program Management Evaluation, Public Works Dept.

Accommodation 56:28, 31

Atlantic Pilotage Authority

By-laws 20:49-72

Contracting procedures 16:8, 12-6, 18, 20, 22, 43; 19:40; 20:48; 35:4-5

Structure, procedures 16:15, 20, 22

Pilot boat services 16:15-6

Atomic Energy of Canada Limited

Auditor General's Report 1975, prototype nuclear power stations, financing 60:62; 64:4-11, 14-32

CANDU nuclear power plants, foreign sales 64:11-2

Contract with Argentine Atomic Energy Comm. 64:16-7, 25-6

Financial management, controls 64:12-4

Auditor General

Encroachment provincial jurisdiction 8:11-2

Report 1972

Paragraph 138—Defence Dept., corrections 14:13

Paragraph 171—Corporate manipulations to avoid payment of income tax 12:13-29; 20:15; 35:41

Public Accounts Committee Recommendations 6:3-7

Report 1973

Paragraph 24—Advances, Loans, Investments—Domestic—Loans to and Investments in, Crown Corporations—National Harbours Board 35:15-6, 38

Paragraph 41—Accounts Receivable, National Defence Dept. 35:16, 42

Paragraph 47—Reduction of contract cost over-run by application of revenue 9:5-22; 12:35-8; 20:12-3; 35:17, 37

Paragraph 48—Improper retention of public money 9:22-9; 20:13-4; 35:17, 37

Paragraph 50—Certification of the Accounts and Records of the National Harbours Board 35:17-8, 38

Paragraph 51—Amounts borrowed from Outsiders to Finance National Harbours Board capital projects 35:18, 42

Paragraph 54—Weakness in control, Defence Industry Productivity program 4:5-18, 31-43; 20:7-8; 35:18-20, 42

Paragraph 55—Internship salaries improperly retained by Canadian Forces Medical Officers 13:4-14; 20:16-7; 35:43

Paragraph 56—Shared costs under assistance contracts not verified 4:19-29; 5:29-35; 14:36; 20:8-9; 35:43

Paragraph 59—Canadian Forces Base, Summerside, P.E.I. 35:20, 43

Paragraph 60—Failure to recover full cost of pilot training 13:14-27; 20:17; 35:20, 43

Paragraph 62—Saving not realized 35:20-1, 43; 36:5

Contrat, ventilation dépenses 16:27

Date limite 16:28; 35:5

Différence prix 16:26, 27, 29, 31

Ruliff Grass Ltd., entrepreneur 16:29

Marine marchande, Loi, définition «pétrole», recommandation 18:13, 18, 25-6

Voir aussi

Administration de pilotage

Administration voie maritime du Saint-Laurent

Administration, responsabilité 65:9

Année financière, modification 65:10

Budget 65:27-8

Canal Welland, avenir 65:26

Droits de péage 65:5-9, 13, 17-25, 41

Employés 65:9-10, 14-5, 19-20

Insuffisance provision pour dépréciation immobilisations 65:6, 11-2, 17, 28, 49-50

Marchandises transportées 65:13, 21

Revenus et dépenses annuelles 65:35-40, 53

Situation financière 65:10-1, 13-4, 16, 18-9, 23-4, 28-9, 42-8

Exposé 63:31-4

Terres arables, propriétaire 65:27

Administrations de pilotage

Adjudication contrats

Approbation 16:15

Guide procédure 16:8, 12, 22

Budgets d'établissement

Année financière terminant 31 mars 1974 16:14

Approbation par gouverneur en conseil 16:8, 17, 22-4; 35:4

Déficit, année financière terminant 31 déc. 1973 16:14

Livre vert re conflits d'intérêts, règlements découlant 16:20-2

Présidents 16:14, 16

Rapports annuels, présentation

Date limite 16:7, 8-11, 16-7, 18-9; 35:3-4
1974, dates 20:73

Revenu 16:23

Structure 16:14

Aéroports

Fonds renouvelable 62:7-18

Affaires indiennes et Nord canadien, Ministère

Autochtones, gestion propres affaires 66:20-2

Comité, liste questions posées et réponses 60:64; 68:56-71

Personnel financier 66:5, 14, 15-6, 20-1

Pratiques comptables

Bureaux district programme affaires indiennes et esqui-
maudes 66:4-5, 9-14, 16-7, 19-20; 68:56-62

Crédits et caisses bandes indiennes 66:5-10, 15, 17-8,
21-2; 68:63-71

Vérification interne 66:17

Agence canadienne développement international

Bureau Auditeur général, vérification comptes 17:4-7; 33:21
MacEachen, hon. A., Secrétaire d'État aux Affaires exté-
rieures, remarques, fév. 1975 17:4-7

- Paragraph 68—Duplicate payment of Disability Pensions Under Superannuation Acts and Canada Pension Plan 35:21-2, 39
- Paragraph 72—Governor General's Special Warrants 35:22-3, 44
- Paragraph 77—Grants paid prior to Parliamentary approval 35:23, 44
- Paragraph 79—Federal land and other assets occupied and used by the Province of Quebec in the Montreal-Longueuil area 35:23-5, 39
- Paragraph 83—Taxation of recaptured capital cost allowance, with respect to vessels sold 5:4-17; 20:9; 35:25, 39
- Paragraph 84—STOL Aircraft Development 5:17-28; 20:9-10; 35:25-6, 37
- Paragraph 85—Acquisition of Radio Engineering Products Ltd. for debts due Crown 6:9-33; 11:12-30; 12:4-13, 31-4; 20:14; 25:4, 28; 30:5, 35; 35:26-7, 37; 41:26; 45:45-7
- Paragraph 86—Local Initiatives Program 7:4-33; 8:5-20, 30-44; 9:28-9; 10:4-6, 16-20, 23-4, 27; 20:10; 35:27-30, 44
- Paragraph 89—Inadequate control over advance payments made under contracts 13:27-30; 14:5-7; 20:17-8, 39
- Paragraph 90—Inadequate control over supply items 14:7-21; 20:18-9; 35:30, 40
- Paragraph 91—Unsuccessful assembly of fuses 35:30, 44
- Paragraph 92—Higher cost of procurement in Canada 2:4-23, 33; 3:32-4; 20:4-5; 35:31, 45
- Paragraph 95—Late-delivery penalty clauses 2:23-32; 3:35-8; 20:5; 35:31, 40
- Paragraph 96—Special services provided by Defence Dept. 14:21-35; 20:19; 35:31, 40
- Paragraph 100—No provision Excise Tax Act cancellation wholesaler's license when nature of business changes 11:4-12; 20:15; 35:31, 40
- Paragraph 101—Interest charged on re-assessment 15:4-8; 35:31-2, 45
- Paragraph 102—Insufficient penalty for late payment of income tax 15:8-22; 20:16; 35:32, 41
- Paragraph 103—Income tax owing by non-residents 15:22-33; 20:16; 35:32, 41
- Paragraph 110—Cost of unused accommodation 35:32-3, 45
- Paragraph 113—Opportunities for Youth Program 8:20-7; 10:4-31; 20:10-1; 35:33, 45
- Paragraph 115—Acquisition of electric typewriters 3:5-24, 39-40; 20:5-6; 35:33-4, 46
- Paragraph 116—Errors in Public Service Superannuation Account Pension and Contribution Calculations 35:34, 41
- Paragraph 117—Contracting for aircraft repair and overhaul without competition 3:24-31, 41-5; 20:6-7; 35:34-5, 46
- Paragraphs—corrective action taken 35:13-35, 38-41
- Paragraphs—further action required 35:37
- Paragraphs—no further action required 35:42-6
- Public Accounts Committee Recommendations 20:3-20
- Report 1974
- Chapter I—Introduction (paragraphs 1-5) 32:5-24
- Compte spécial pour soldes 61:24-5
- Étude gestion et contrôle financiers 61:4-26
- Feuille de travail, commentaires 61:38-49
- Livraison marchandises, contrôle 61:20-1
- Paielements anticipés 61:14-8
- Personnel financier 61:12
- Vérification interne 61:7-68, 13-4, 22-3
- Ministère responsable 61:18-9
- Prêts, financement 42:18-20
- Agriculture, Ministère**
- Canadian Farm Economics Journal* 55:15-8
- Personnel financier 54:83
- Alberta, Province**
- Comptables agréés, formation 38:8-9
- Anciens combattants**
- Allocations, paiements en trop
- Continuation situation 23:31-2
- Explications, données statistiques 23:30-1
- Radiation dettes
- Autorisation 23:13-5, 17-8, 27-8; 36:8
- But, procédure 23:24-6, 29-30, 33
- Découverte 23:16-7
- Documents confidentiels 23:18
- Fausse déclarations 23:11, 25
- Formules «autorisation et directive» 23:26-7
- Justice, Min., avis juridique 23:6, 8-10, 13-6, 21-2; 36:7
- Législation, disposition rétroactivité 23:5-10, 13-4; 36:8
- Radiation du budget 23:19-20
- Révision législation, recommandation 23:17
- Recouvrement, procédure 23:24-6, 29-30, 33; 36:8
- Biens personnels, législation, dispositions 23:12, 21
- André, Harvie, député (Calgary-Centre)**
- Rapport de l'Auditeur général 1972-73 5:26-7
- Approvisionnement et Services, Ministère**
- Adjudication contrats
- Est, ouest, comparaison 3:30
- Responsabilité 3:28
- Aéronefs, réparation et révision
- Appels d'offres ou propositions, critères 3:28-9
- D & S Aviation Ltd
- Compagnie de Winnipeg comparaison offres 3:25, 27-8, 56
- Contrats, continuité 3:24-7, 29
- Risque faillite si contrat non accordé 3:29, 31
- Résumé position ministère 3:53-5
- Soumissions 1974, 1975 3:25, 26
- Bureau services vérification 63:27
- Contrats, avances versées, contrôle insuffisant 13:29-30
- Double emploi fonctions comptables 59:19-22, 25; 60:18-20, 26
- Excédents, articles désuets 59:27
- Fédération des œuvres, dépenses 58:28-30
- Fonds renouvelable approvisionnements 59:23, 24-5, 60-72
- Machines à écrire, achat

Chapter II—Operation and Activities of the Audit office (paragraphs 6-19) 32:5-24

Paragraph 20—Deficit understated 39:26

Paragraph 34—Pilotage Authorities 16:7-24, 43; 19:40; 20:47-72; 35:3-5

Paragraph 35—Unusual loss on a partnership operation 19:41; 21:5-39; 35:9-10

Paragraph 38—Irregular charge to Canadian Livestock Feed Board Account 19:41; 30:6-24; 31:31-2; 34:4, 31-5; 36:12-3

Paragraph 40—National Museums of Canada, Grants and Contributions 19:4-18, 33-7; 19:41; 35:9

Paragraph 41—Unauthorized charge to National Museums Special Account 19:18-32; 35:9

Paragraph 45—Canadian Forces Base, Summerside PEI 26:20-30; 36:9-10

Paragraph 46—Subsidization of local transportation by Post Office Dept. 22:4-16; 24:3, 32-3; 36:5

Paragraph 47—Improper charge to 1973-74 appropriations 19:41; 22:16-25; 24:34

Paragraph 49—Irregular charge to 1973-74 appropriation 17:25-9; 19:41; 35:6-7

Paragraph 50—Overpayments of adjustment assistance to Ugandan refugees 19:42; 31:18-32; 36:14

Paragraph 51—*Ex gratia* payments to members of the Canadian Forces 19:42; 26:5-20, 31; 27:5; 29:5; 36:8-9

Paragraph 53—Loss of public property at international philatelic exhibition 19:42; 22:25-32; 24:34-9; 36:6

Paragraph 55—Local Initiatives Program 29:4-29; 31:33, 35-8; 36:12

Paragraph 56—Excess fees paid to retired public servants and members of the Canadian Forces employed by the Dept. of National Defence under personal service contracts 19:42; 27:6-18; 28:4-5; 36:10

Paragraph 57—Cost of vacant accommodation, following closure of Canadian Forces Base, Gimli, Man. 27:18-28; 28:25; 36:11

Paragraph 59—Overdrawal of rations 19:42; 28:6-16; 36:11-2

Paragraph 60—Additional expense incurred because of error in specifications of winter caps purchased for the Canadian Forces 28:16-22; 36:12

Paragraph 61—Delay in issuing assessments and inadequate liaison between divisions of the Dept. of National Revenue—Taxation—resulting in loss of revenue to Crown 19:42; 25:5-27; 36:8

Paragraph 62—Post Office retail activities 19:42-3; 24:5-24, 31; 36:6

Paragraph 63—Increased costs due to delay in awarding contract 19:43; 24:24-9; 36:6-7

Paragraph 64.1—Cost of unused accommodation, Ottawa 17:7-25; 22:33; 35:5-6

Paragraph 64.2—Cost of unused accommodation, Toronto 31:5-17; 36:13-4

Paragraph 65—Deficiencies in financial controls for the Maritime Pollution Claims Fund 18:4-21, 25-6; 19:43; 35:7-8

Paragraph 66—Recovery of capital expenditures credited to operations 18:21-4; 19:43; 35:8

Conseil du Trésor, directives 3:7, 9-10
Contrats 3:8

Contrôle

Recommandation 3:6, 10-1, 12

Responsabilité 3:21-3

Critères 3:13-4, 16

Étude, rapport 3:12, 23

IBM, modèle 3:15, 16

Ministères, responsabilité 3:7, 11-3, 21-3

Prix 3:7-8

Résumé position ministère 3:51-2

Programme production défense, rôle 6:27

Rapport Auditeur général, 1973, position sujet par. 92, 95, 115, 117 3:46-55

Retard livraisons

Contrats, clauses pénalisation

Autres mesures 2:27-8

Efficacité 2:26

Souplesse 2:23-32

Résumé position 3:48-50

Service états financiers, remboursement frais 53:26-7

Systèmes comptables, rapports financiers etc 45:14, 75-6; 46:11; 52:5, 6-7, 9, 12-5, 17-8, 20, 23-8, 32; 53:11-5, 17-8, 20, 23-8, 32; 54:12, 15, 50-4, 58:31-3, 81-92; 59:6-7, 15, 17-27, 59-72; 60:17-8; 61:23-4; 69:24-5; 70:82, 105-7

Voir aussi

Défense, Industrie

Paie, Système

Archbold, M. W. D., Président, Office répartition approvisionnements énergie

Programme indemnités importations pétrole 67:17, 20

Armstrong, M. E. B., Sous-ministre (Impôt), Min. Revenu National

Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 11:13, 18-25; 12:15-29; 15:5-31

Armstrong, M. W. E., Sous-ministre adjoint, Service planification et finances, Min. Environnement

Étude gestion et contrôle financiers 63:8-18

Atkins, M. E. F., Évaluation gestion programmes, Min. Travaux publics

Location locaux 56:28, 31

Auditeur général

Indemnisations pour importations pétrole, programme 31:54; 32:13, 21; 33:14; 34:28

Rapport 1972

Macdonell, hon. J. J., opinion 37:10

Par. 171-Manœuvres sociétés visant éviter paiement impôt sur revenu 12:13-29; 35:51

Recommandation du Comité 20:15

Recommandations du Comité 6:3-7

Rapport 1973

Approvisionnements et Services, Min., position sujet par. 92, 95, d 115, 117 3:46-55

- Paragraph 67—Increased costs due to delay in accepting tender 16:25-33; 19:43; 35:5
- Paragraph 68—Cancellation of debts arising from over-payments of allowances to veterans 19:43; 23:5-23; 36:7-8
- Paragraph 69—Suspension of recovery of War Veterans Allowance overpayments 19:43; 23:23-33; 36:8
- Paragraph 70—The establishment of a Special Audits and Inquiries Branch 31:43-5; 33:5-36, 43-52; 36:15
- Paragraph 71—Financial Management and Control Study 31:43-51; 33:5-36, 43-52; 36:15-6
- Paragraph 72—Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program 34:4-30, 36-7; 36:14-5
- Paragraph 73—Comments on matters dealt within previous years' reports 32:24-7
- Paragraph 78—Errors in Public Service Superannuation Account pension calculations 19:43; 30:24-34, 37-53; 36:13
- Paragraph 80—Accounts of the National Museums of Canada 19:43; 20:22-46; 35:9
- Paragraphs, corrective action instigated 19:38, 40-3
- Paragraphs subject of Public Accounts Study 19:38, 44
- Appendix II—1974 Report . . . Paragraphs where corrective action instigated 35:13-46
- Defence Dept., inadequate control over supply items 14:9
- Objective, procedure 3:5, 9, 19-20; 20:5
- Public Accounts Committee Recommendations 35:3-11; 36:3-17
- Report 1975
- Part II—Matters of Special Importance and Interest 37:6-30
- Financial Management and Control Study 37:7-14, 16-8, 23-4, 26-8; 38:27
- Paragraph 2.12—(Treasury Board responsibilities) 44:25-6; 45:50; 46:30
- Paragraph 2.14—(Central direction of financial management and control) 45:17, 65
- Part III—Organization and Activities of Audit Office 38:4-35; 39:4-17
- Paragraph 3.6—Professional Development 38:6-10
- Paragraph 3.16—(Crown Corporations) 38:10-2
- Paragraph 3.17—(Special Accounts) 38:12-4, 18-24
- Paragraph 3.19—(United Nations) 38:29-32
- Paragraph 3.20—Special Audits and Inquiries 39:6-10, 14-7
- Paragraph 3.22—Financial management and control study 39:5-6
- Part IV—(Public Accounts) 44:4-5
- Part V—(Observations) 44:5
- Paragraph 5.1—Summary of Revenue by Main Classification and Dept. 48:41
- Paragraph 5.2—Refund of previous years' expenditures 44:6
- Paragraph 5.3—Statement of Expenditures and Revenue 48:41
- Paragraph 5.4—Summary of appropriations, expenditures and unexpended balances by depts. 48:41
- Paragraph 5.5—Summary of Appropriations, Expenditures, and Unexpended Balances by Dept., Unexpended amounts carried forward 48:42
- Par. 24—avances prêts et apports capitaux—au pays
Prêts et apports capitaux consentis aux sociétés couronne—conseil ports nationaux 35:15, 48
- Par. 25—Avances, prêts et apports capitaux—au pays—
Prêts et apports capitaux consentis aux sociétés Couronne 35:15-6, 48
- Par. 41—Sommes à recevoir—ministère Défense nationale 35:16, 52
- Par. 47—Réduction dépassement coût contractuel par utilisation revenu 9:5-22; 20:12-3; 35:17, 47
- Par. 48—Retenues irrégulières fonds publics 9:22-8; 20:13-4; 35:17, 47
- Par. 50—Certification comptes et états financiers, Conseil ports nationaux 35:17, 48
- Par. 51—Sommes empruntées sources extérieures pour financer projets investissement du Conseil ports nationaux 35:18, 52
- Par. 54—Contrôle insuffisant programme productivité industrie défense 4:5-18; 20:7-9; 35:18, 52
- Par. 55—Salaires d'internes retenus abusivement par médecins Forces canadiennes 13:4-14; 20:16-7; 35:53
- Par. 56—Impossibilité vérifier frais partagés en vertu contrats d'assistance 4:19-29; 5:4; 35:53
- Par. 59—Base Forces canadiennes, Summerside, Î.-P.-É. 35:20, 53
- Par. 60—Non-recouvrement total frais instruction pilotes 13:14-27; 20:17; 35:20, 53
- Par. 62—Économies non réalisées—min. Postes 35:20, 53
- Par. 68—Double paiement pensions invalidité en vertu différentes lois sur pension et Régime pensions Canada 35:21, 49
- Par. 72—Mandats spéciaux du Gouverneur général 35:22-3, 54
- Par. 77—Subventions versées avant approbation Parlement 35:23, 54
- Par. 79—Terrains et biens fédéraux occupés et utilisés par prov. Québec dans région Montréal-Longueuil 35:23-4, 49
- Par. 83—Imposition amortissement récupéré vente navires 5:4-17; 20:9; 35:25, 49
- Par. 84—Mise au point avions ADAC 5:17-28; 20:9-10; 35:25, 47
- Par. 85—Acquisition Radio Engineering Products Ltd. en paiement dettes dues à Couronne 6:9-33; 11:12-26; 20:14; 35:26-7, 47
- Étude par Comité, discussion 12:6-13
- Par. 86—Programme initiatives locales 7:4-33; 8:5-19; 20:10; 35:27-9, 54
- Par. 89—Contrôle insuffisant avances versées en vertu contrats 13:27-30; 14:5-7; 20:17-8; 35:49
- Par. 90—Contrôle insuffisant fournitures 14:7-21; 20:18-9; 35:28, 50
- Par. 91—Assemblage infructueux détonateurs 35:30, 54
- Par. 92—Coût approvisionnement plus élevé au Canada 2:4-22; 20:4-5; 35:31, 55
- Par. 95—Clauses pénalité pour retard livraisons 2:23-32; 20:5; 35:31, 50
- Par. 96—Services spéciaux fournis par Min. Défense nationale 14:21-35; 20:19; 35:31, 50

- Paragraph 5.6—Statement of Assets and Liabilities 48:42
- Paragraph 5.7—Statement of Assets and Liabilities, recording of questionable assets 48:42
- Paragraph 5.8—Statement of Assets and Liabilities, undisbursed balances of appropriations to special accounts 48:43
- Paragraph 5.9—Statement of Assets and Liabilities, unrecorded surpluses or deficits of revolving funds 48:43
- Paragraph 5.10(a)—Memorandum Accounts Receivable, National Defence Dept. 44:6; 48:31
- Paragraph 5.10(b)—Memorandum Accounts Receivable, Energy, Mines and Resources Dept. 44:6; 48:31
- Paragraphs 5.15-18—(Financial information) 52:15
- Part VI—Comments on the Financial Statements of Crown Corporations and other Agencies 44:26-7
- Paragraph 6.2—AECL—Carrying values of prototype nuclear power stations in excess of estimates realizable value 60:62; 64:4-31
- Paragraph 6.3—AECL—Failure to accrue interest on loans from Canada 60:62; 64:4-27, 32
- Paragraph 6.4—CBC, NCC, accrued interest not recorded 53:44
- Paragraph 6.5—Canadian Commercial Corporation, contract cost over-run reflected as an asset 53:44
- Paragraph 6.7—NCC, Capital Assets recorded at Values Greater than Amounts to be Realized on Disposal 48:31; 53:44
- Paragraph 6.9—The St. Lawrence Seaway Authority—Non-Compliance with Provisions of the S.L.S.A. Act 48:32; 65:5-29, 31-48, 51-2
- Paragraph 6.10—St. Lawrence Seaway Authority—Inadequate provision for depreciation of capital assets 65:5-29, 49-50
- Paragraph 6.11—Uranium Canada Ltd., delay in the Issue of Financial Statements 48:32; 53:44
- Part VII
- Paragraph 7.1—Overexpenditure in one Appropriation Charged to Another 48:32; 60:63; 67:6-15, 34; 70:7-8
- Paragraph 7.2—Irrregular charges to an appropriation 48:32; 61:50; 68:5-9, 48, 50
- Paragraphs 7.3(a)(b)(c)—Working capital advances exceeded 48:33
- Paragraph 7.4—Losses through the fraud, default or mistake of any person 53:44
- Paragraph 7.5—Acceptance of forged cheques for postage stamps 48:33
- Paragraph 7.6—Governor General's Special Warrants 53:44
- Part VIII
- Paragraph 8.1—Increased cost due to delay in accepting offer 48:34
- Paragraph 8.2—Departmental audit of Missions abroad 48:34
- Paragraph 8.3—Payments for unused language training 48:34
- Paragraph 8.4—Improper charge to 1974-75 appropriations 48:34; 58:28-30
- Paragraph 8.5—Irregularities in advertising expenditures 48:35; 61:50; 68:9-18, 46-7, 49
- Par. 100—Absence dispositions dans Loi taxe accise pour annuler licence marchand en gros 11:4-12; 20:15; 35:31, 50
- Par. 101—Intérêts exigibles sur réévaluation 15:4-8; 35:31-2, 55
- Par. 102—Pénalité insuffisante en cas retard payer impôt sur revenu 15:8-22; 20:16; 35:32, 51
- Par. 103—Impôt sur revenu dû par non-résidents 15:22-33; 35:32, 51
- Par. 110—Coût locaux non-utilisés 35:32-3, 55
- Par. 113—Programme Perspective Jeunesse 8:20-6; 10:4-29; 20:10-1; 35:33, 55
- Par. 115—Acquisition machines à écrire électriques 3:5-23; 20:5-7; 35:33-4, 56
- Par. 116—Erreurs dans calcul pensions du compte pensions retraite de Fonction publique 35:34, 51
- Par. 117—Octrois contrats réparation et révision aéronefs sans appel à concurrence 3:24-31; 35:34, 56
- Recommandations du Comité 20:4-19
- Rapport 1974
- Composition 32:15
- Mesures de correction 19:45-9; 35:13-35
- Par. 1-5—Introduction 32:6-23
- Par. 6-19—Organisation et fonctions du Bureau vérification 32:6-23
- Par. 34—Administrations du pilotage 16:7-24; 35:3-4
- Par. 35—Perte anormale relativement à contrat de société 21:5-32; 35:9-10
- Par. 38—Imputation irrégulière au Compte Office canadien provendes 30:6-24; 36:12-3
- Par. 40—Musées nationaux du Canada—Subventions et contributions 19:4-18; 35:9
- Par. 41—Imputation non autorisée au Compte spécial musées nationaux 19:18-31; 35:9
- Par. 45—Base Forces canadiennes, Summerside (Î.-P.-É.) 26:20-30; 36:9-10
- Par. 46—Transport local subventionné par Min. Postes 22:4-16; 36:5
- Par. 47—Imputation irrégulière à crédit 1973-1974 22:16;25; 36:5
- Par. 49—Imputation non conforme à un crédit de 1973-74 17:25
- Par. 50—Paiements en trop aide à adaptation réfugiés Ougandais 31:3; 18-32; 36:14
- Par. 51—Paiements à titre gratuit aux membres Forces canadiennes 26:5-20; 36:8-9
- Par. 53—Perte biens publics au cours exposition philatélique internationale 22:25-32; 36:6
- Par. 55—PIL 29:4-28; 35:27-8; 36:12
- Par. 56—Rétributions excessives à fonctionnaires retraités et à pensionnés Forces canadiennes 27:5-18; 36:10
- Par. 57—Coût installations inoccupées suite fermeture base Forces canadiennes Gimli, Manitoba 27:5, 18-27; 36:11
- Par. 59—Rations supplémentaires 28:6-16; 36:11-2
- Par. 60—Frais supplémentaires occasionnés par erreurs dans achats casquettes pour Forces canadiennes 28:16-22; 36:12

- Paragraph 8.6—Revenue improperly credited to 1974-75 appropriation 48:35; 61:50; 68:18-21, 47
- Paragraph 8.7—Failure to adhere to accountable advance regulations 48:35; 69:4-18
- Paragraph 8.8—Shortfall in interest earnings of the CPP account 48:35
- Paragraph 8.9—Overpurchase of Tobacco Stamps 48:36
- Paragraph 8.10—Surplus inventory of Spirit Age Labels 48:36
- Paragraph 8.11—Irregular contracting and payment procedures 48:36
- Paragraph 8.12—Increasing rental accommodation costs 39:32-3; 48:36; 55:27; 56:37-52; 57:5-17
- Paragraph 8.13—Cost of unfinished leased accommodation 55:10-1, 27; 56:25-35, 53-5, 97-8
- Paragraph 8.14(a)—Cost of unused accommodation, Winnipeg, Canadian Grain Commission 48:36; 55:27; 56:17-25, 56
- Paragraph 8.14(b)—Cost of unused accommodation, Fort Simpson, Public Works Dept. 48:37
- Paragraph 8.14(c)—Cost of unused accommodation, Halifax-Dartmouth, National Defence Dept. 48:37; 55:27-8; 56:5-16, 56; 58:34
- Paragraph 8.15—Suspension of the new pay system 58:6-18, 35-43; 67:32-3
- Paragraph 8.16—Defence Production Revolving Fund, overstatement of inventory value 48:37; 59:4-17, 29 31-2, 73-5
- Part IX**
- Paragraph 9.2—(Accounting Officer) 45:15
- Paragraph 9.3—Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program 60:63; 67:15-21, 35
- Paragraph 9.19—(Senior financial officers) 55:32
- Paragraphs 9.28, 9.29—(Chief financial officer) 55:31-2
- Part X—Financial Management and Control Study 45:5-25; 46:7-33; 47:4-29; 48:4-28; 49:4-31; 50:5-32; 51:4-30; 52:3-29; 53:5-33; 54:5-33; 70:11-71**
- Paragraph 10.3—(Conclusion) 45:11-2, 55-6
- Paragraph 10.4—(Capsule of findings) 45:56
- Paragraph 10.6—The Estimates 45:12, 56; 47:5-6, 21-2; 48:6, 9-11, 24-5, 61-3; 49:4, 22-4; 51:8-9, 24; 70:12, 29-31
- Paragraph 10.7—The Public Accounts 45:56; 46:11; 70:12, 31-2
- Paragraph 10.9—Communication of gov't objectives 45:12-3, 56; 50:24, 63-6; 70:13, 32
- Paragraph 10.10—Assignment of responsibility for program forecasts 45:13, 57; 70:13, 33
- Paragraph 10.11—Content of program forecast submissions 70:13, 33
- Paragraph 10.12—Evaluation of continuing programs 45:57; 47:22; 50:24, 67-8; 51:22, 24; 70:14, 33-4
- Paragraph 10.13—Review of personnel requirements 45:57; 47:22; 50:24, 69; 70:14
- Paragraph 10.14—Quality of information 45:13, 57; 47:22; 50:24, 70-4; 70:14-6, 34-6
- Paragraph 10.15—Communication of procedures and decisions 45:13, 57; 47:22; 50:24, 75-6; 51:22; 70:16, 36-7
- Par. 61—Retards à communiquer cotisations d'impôt et insuffisance liaisons entre divisions min. Revenu national (Impôt) 25:5-27; 36:8
- Par. 62—Commerce détail des Postes 24:5-24; 36:5-6
- Par. 63—Accroissement coûts causé par retards adjudication contrats 24:24-9; 36:6-7
- Par. 64.1—Coût locaux inutilisés 17:7-25; 22:33; 35:5-6; 36:13
- Par. 64.2—Coût locaux non utilisés (Toronto) 31:3-18
- Par. 65—Faiblesses contrôles financiers Caisse réclamations pollution maritime 18:4-21; 35:7-8
- Par. 66—Recouvrement dépenses d'investissement portées au crédit opérations 18:21-4; 35:8
- Par. 67—Augmentation coûts en raison retards acceptation offres 16:25-32; 35:5
- Par. 68—Radiation dettes provenant paiements en trop allocations combattants 23:5-23; 36:7-8
- Par. 69—Arrêt recouvrement montants payés en trop relativement allocations aux anciens combattants 23:23-33; 36:8
- Par. 70—Création de Direction vérifications spéciales, enquêtes 31:52-4; 33:5-30; 36:15
- Par. 71—Étude gestion et contrôle financiers 31:52-60; 33:5-30; 36:15-6
- Par. 72—Programme sur indemnités importation pétrole et produits pétroliers 34:4-30; 36:14
- Par. 73—Commentaires sur sujets traités dans rapports précédents 32:24-7
- Par. 78—Erreurs dans calculs pensions retraite de Fonction publique 30:24-34; 35:34; 36:13
- Par. 80—Comptes Musées nationaux du Canada 20:22-46; 35:9
- Par. 83—Imposition amortissement récupéré à vente navires 35:25
- Recommandations du Comité 35:3-11
- Sections faisant objet étude Comptes du Canada 19:50; 32:8-9
- Rapport 1975**
- Appendice E—Rapport comité indépendant révision 37:9, 17, 20, 22-6; 38:14-7, 28
- Partie 2—Sujets importance et intérêts spéciaux 37:6-30**
- Étude gestion et contrôle financier 37:7-14, 16-8, 23-4, 26-8; 38:27
- Par. 2.12—(responsabilités Conseil du Trésor) 44:25-6; 45:50; 46:30
- Par. 2.14—(direction centrale gestion et contrôle) 45:17, 83
- Partie 3—Organisation et activités bureau vérification 38:4-35; 39:4-17**
- Par. 3.6—Activités perfectionnements 38:6-10
- Par. 3.16—(sociétés Couronne) 38:10-2
- Par. 3.17—(comptes spéciaux) 38:12-4, 18-24
- Par. 3.19—(Nations Unies) 38:29-32
- Par. 3.20—Vérifications spéciales et enquêtes 39:6-10, 14-7
- Par. 3.22—Étude gestion et contrôle financier 39:5-6
- Partie 4—États financiers du Canada 44:4-5**
- Partie 5—(remarques) 44:5**
- Par. 5.1—Résumé revenus par ordre importance et ministère 48:57

- Paragraph 10.16—Program Analysts 45:13, 57; 47:22; 50:24, 77-9; 70:16-7, 37
- Paragraph 10.17—Documentation of procedures 45:13, 57; 70:17, 37
- Paragraph 10.18—Training in procedures 45:13, 57; 46:11; 70:38
- Paragraph 10.19—Non-tax revenues 45:57; 47:22; 50:24, 80-1; 70:18, 38
- Paragraph 10.20—Use of allotments 45:58; 46:30; 47:22; 48:16; 50:24, 26, 82-5; 70:18, 39
- Paragraph 10.21—Need for commitment accounting 46:30; 47:22; 50:24, 26, 86-8; 70:19, 39
- Paragraph 10.22—Control through periodic financial reporting 45:58; 70:20, 39-42
- Paragraph 10.23—Use of non-financial data 45:58; 70:20, 42-3
- Paragraph 10.24—Central approval of systems 45:58; 46:11; 70:20, 43
- Paragraph 10.25—Central budgetary control 45:58; 46:17; 47:22; 50:25; 70:20, 43-4
- Paragraph 10.26—General accounting system of DSS 45:14, 58-9; 46:11; 70:21, 44-6
- Paragraph 10.27—Payroll systems 45:59; 46:11; 70:21, 46-7
- Paragraph 10.28—Controls over expenditures 45:59; 70:21-2, 48-54
- Paragraph 10.29—Controls over payrolls 45:59; 70:22-3, 54-6
- Paragraph 10.30—Controls over revenues, receivables, and inventories 45:59; 70:23, 56-7
- Paragraph 10.31—Responsibility for improving financial controls 45:59; 46:11; 70:23, 57-8
- Paragraph 10.32—Effectiveness of internal audit 45:59; 46:11; 70:23; 58-9
- Paragraph 10.33—Financial community in gov't. 45:14, 59; 46:11; 47:22; 70:24, 59-60
- Paragraph 10.34—Staffing the financial function 45:14, 59; 46:11; 50:94; 70:24, 60
- Paragraph 10.35—Financial community leadership 45:14, 59; 46:11; 70:24, 60-1
- Paragraph 10.36—Departmental organizational arrangements 45:60; 53:18; 70:25, 61-2
- Paragraph 10.37—Internal direction and guidance 45:60; 70:25, 62
- Paragraph 10.38—Scope of responsibilities of financial staff 45:60; 70:26, 62-6
- Paragraph 10.39—Appointment of financial officers 45:60; 46:11, 30; 70:26-7, 66
- Paragraph 10.40—Need for stronger central direction 45:15, 60, 64; 46:10-1; 50:25-6, 71; 70:27-8, 67-71
- Part XI
- Paragraph 11.2—Report of the Treasury Board Secretariat 53:44
- Paragraph 11.4—Wheat inventory reduction and Grassland Incentive overpayments 48:37
- Paragraph 11.5—Inadequate accounting and financial control practices, District Offices 48:37-8; 60:64; 66:4-5, 11-4, 19-20; 68:30-6
- Par. 5.2—Remboursement dépenses années précédentes 44:6
- Par. 5.3—État dépenses et revenus 48:57
- Par. 5.4—Récapitulation par ministère des crédits alloués... 48:57
- Par. 5.5—Récapitulation par ministère des crédits alloués... 48:58
- Par. 5.6—État actif et passif 48:58
- Par. 5.7—État actif et passif 48:42
- Par. 5.8—État actif et passif 48:58
- Par. 5.10—Comptes d'ordre à recevoir 44:6; 48:31
- Par. 5.15-18 (informations financières) 52:15
- Partie 6—Remarques sur états financiers et activités sociétés
- Couronne et autres organismes 44:26-7
- Par. 6.2—EACL 60:62; 64:4-31
- Par. 6.3—EACL 60:62; 64:4-27, 32
- Par. 6.4—Société Radio-Canada et Commission Capitale nationale 53:45
- Par. 6.5—Corporation commerciale canadienne 53:45
- Par. 6.7—CCN 48:47; 53:45
- Par. 6.9—Administration Voie maritime Saint-Laurent 48:48; 65:5-29, 31-48
- Par. 6.10—Administration Voie maritime Saint-Laurent 65:5-29, 49-50
- Par. 6.11—Uranium Canada Ltée 48:48; 53:45
- Partie 7
- Par. 7.1—Dépenses en excédent crédit imputées à autre crédit 48:48; 60:6; 67:6-15, 34; 70:7-8
- Par. 7.2—Imputations irrégulières à crédit 48:48; 61:50; 68:5-9, 74, 76
- Par. 7.3—Dépassement limite avance fonds roulement 48:49
- Par. 7.4—Pertes par fraude 53:45
- Par. 7.5—Acceptation chèques falsifiés par achat timbres-poste 48:49
- Par. 7.6—Mandats spéciaux gouverneur général 53:45
- Partie 8
- Par. 8.1—Frais supplémentaires découlant retards acceptation offre 48:50
- Par. 8.2—Vérification par ministère comptes missions à l'étranger 48:50
- Par. 8.3—Paiements... cours langues non suivis 48:50
- Par. 8.4—Imputation irrégulière à crédit 1974-75 48:50; 58:28-30
- Par. 8.5—Irrégularités dépenses publicité 48:51; 61:50; 68:9-18, 72-3, 75
- Par. 8.6—Revenus imputés irrégulièrement aux crédits 1974-75 48:51; 61:50; 68:18-21, 73
- Par. 8.7—Manquement aux Règlements sur avances comptables 48:51; 69:4-18
- Par. 8.8—Montant intérêt insuffisant versé compte Régime pensions Canada 48:51
- Par. 8.9—Achat en trop timbres tabac 48:52
- Par. 8.10—Surplus étiquettes année distillation spiritueux 48:52
- Par. 8.11—Contrats passés et versements effectués façon irrégulière 48:52
- Par. 8.12—Augmentation frais relatifs locaux loués 39:32-3; 48:52; 55:27; 56:73-82; 57:5-17

- Paragraph 11.6—Inadequate accounting for appropriation and Indian Band funds 48:38; 60:64; 66:5-11, 14-23; 68:37-45
- Paragraph 11.7—Acquisition of Radio Engineering Products Ltd. as satisfaction for debts due the Crown 48:38
- Paragraph 11.8—Taxation of recaptured capital cost allocation with respect to vessels sold 48:39
- Paragraph 11.10—Overpayments of adjustment assistance to Ugandan Refugees 48:39
- Paragraph 11.11—Overdrawal of rations 48:39; 68:22-5
- Paragraph 11.12—Subsidization of dental services provided to dependants 48:39-40; 68:25-7
- Paragraph 11.13—Overpayment of interest to the Army Benevolent Fund 48:40
- Paragraph 11.14—Accounts of the National Museums of Canada 53:44
- Paragraph 11.15—Errors in Public Service Superannuation Account pension and contribution calculations 58:19-28, 44-9; 67:32
- Supplement—Financial Management and Control Study Canadian International Development Agency (p. 138-47) 61:4-37
- Chapter II—Estimates and Public Accounts 47:5, 7-10; 48:14; 50:11; 70:29-32
- Chapter III—Allocation of Resources 50:7-10, 29-30, 41, 63-81; 51:18; 70:32-8
- Chapter IV—Budgetary Control 48:17; 50:12-4, 19, 46-7, 82-91; 70:39-44
- Chapter V—Accounting Systems 52:6; 53:11-2, 23-4; 70:44-7
- Chapter VI—Financial Controls 52:30, 32-3; 53:13, 15, 18, 26; 54:42; 70:48-58
- Chapter VII—Internal Audit 52:30, 33; 63:23-32; 70:58-9
- Chapter VIII—Financial Staff 50:92-4; 54:7-8, 101; 70:59-61
- Chapter IX—Responsibility for Financial Management and Control within Depts. 54:8-9, 101; 55:31; 70:61-6
- Chapter X—Need For Stronger Central Direction 54:9-10; 70:67-71
- Energy, Mines and Resources Dept. (p. 171-8) 60:63; 67:21-30, 36-43
- Environment Dept. (p. 179-84) 63:6-23, 35-55
- National Defence Dept. (p. 221-7) 61:50; 69:18-31, 35-46
- Public Accounts Committee Report 70:6-8
- Public Service Commission (p. 242-51) 60:7-22, 35-45
- Public Works Dept. (p. 252-6) 56:17-20, 57-64; 60:23-33; 69:33-4
- Recommendations listed 70:11, 29-71
- Summary 45:55-60
- Supply and Services Dept.—Services Sector (p. 275-9) 58:30-3, 50-61
- Supply and Services Dept.—Supply Program (p. 280-90) 59:17-27, 30, 33-53
- Transport Dept. (p. 179-84) 62:4-46
- Par. 8.13—Dépenses relatives locaux inoccupés 55:10-1, 27; 56:25-35, 83-4, 97-8
- Par. 8.14(a)—Dépenses relatives locaux inoccupés—Commission canadienne grains 48:52; 55:27; 56:17-25, 86
- Par. 8.14(b)—Dépenses relatives locaux inoccupés—Fort Simpson, min. Travaux publics 48:53
- Par. 8.14(c)—Dépenses relatives locaux inoccupés—Halifax-Dartmouth, min. Défense nationale 48:53; 55:27-8; 56:5-16, 86; 58:34
- Par. 8.15—Interruption nouveau système de paie 58:6-18; 63:80; 67:32-3
- Par. 8.16—Fonds renouvelable production défense 48:53; 59:4-17, 55, 57-8, 77-9
- Partie 9
- Par. 9.2—(agent comptable) 45:15
- Par. 9.3—Programme indemnités visant importations pétrole et produits pétroliers 60:63; 67:15-21, 44
- Par. 9.19—Agents financiers supérieurs 55:32
- Par. 9.28, 9.29—(agent financier principal) 55:31-2
- Partie 10—Étude gestion et contrôle financiers 45:5-25; 46:7-33; 47:4-29; 48:4-28; 49:4-31; 50:5-32; 51:4-30; 52:3-29; 53:5-33; 54:5-33; 70:11-71
- Par. 10.3—(conclusion) 45:11-2, 72-3
- Par. 10.4—(condensé conclusions) 45:73
- Par. 10.6—Budget dépenses 45:12, 73; 47:5-6, 21-2; 48:6, 9-11, 24-5, 65-8, 49:4, 22-4; 51:8-9, 24; 70:12, 92-4
- Par. 10.7—Comptes publics 45:73; 46:11; 70:12, 93-4
- Par. 10.9—Objectifs et priorités gouvernement 45:12-3, 73-4; 50:24, 95-8; 70:13, 94-5
- Par. 10.10—Attribution responsabilité prévisions programmes 45:13, 74; 70:13, 95
- Par. 10.11—Teneur présentations prévisions programme 70:13, 95
- Par. 10.12—Évaluation programmes permanents 45:74; 47:22; 50:24, 100-1; 51:22, 24; 70:14, 95-6
- Par. 10.13—Examen besoins en personnel 45:74; 47:22; 50:24, 102-3; 70:14
- Par. 10.14—Qualité information 45:13, 74; 47:22; 50:24, 104-10; 70:14-6, 97-8
- Par. 10.15—Communication détail méthodes et décisions 45:13, 74; 47:22; 50:24, 111-3; 51:22; 70:16, 98-9
- Par. 10.16—Analystes programmes 45:13, 74; 47:22; 50:24, 114-8; 70:16-7, 99
- Par. 10.17—Description méthodes 45:13, 74; 70:17, 99
- Par. 10.18—Apprentissage méthodes 45:13, 74; 46:11; 70:99
- Par. 10.19—Revenus fiscaux 45:74; 47:22; 50:24, 119-20; 70:18, 99
- Par. 10.20—Emploi affectations 45:75; 46:30; 47:22; 48:16; 50:24, 26, 121-5; 70:18, 100
- Par. 10.21—Nécessité comptabilisation engagements 46:30; 47:22; 50:24, 26, 126-8; 70:19, 100
- Par. 10.22—Contrôle, moyen rapports financiers périodiques 45:75; 70:20, 100-2
- Par. 10.23—Indicateurs rendement 45:58; 70:20, 102-3
- Par. 10.24—Organisme central approbation 45:75; 46:11; 70:20, 103

Appendix E—Independent Review Committee Report 37:9, 17, 20, 22-6; 38:14-7, 28

Paragraphs corrective action instigated 48:4-6, 31-40

Paragraphs subject Study of Accounts of Canada 48:5, 41-3

Reports

Co-operation departments 2:20-3, 29; 10:21-2; 20:5; 29:23-4

Follow-up 1:13-4; 32:15, 25-7

Interim 1:13-4

Preparation 1:10; 17:6; 32:7, 14; 33:6, 18-9

Purpose 10:20-2

Referral to Committee, automatic 36:17; 37:22-3

Treasury Board response 35:13-46; 44:21-2

Responsibility, role 1:9-10, 12, 16; 3:20; 6:7; 8:10-2; 9:7-8, 15; 10:4-6, 20-2, 25; 14:30, 32-3; 17:6; 19:25; 22:4-5, 25; 23:8-9; 26:5, 26; 27:8; 29:5; 31:18; 32:13-5, 17-8; 33:11; 37:13-4, 20-1, 30; 41:22; 46:27-8; 50:22; 51:22-4, 27; 53:33

See also

Study of the Accounts of Canada

Auditor General's Office

Accounts, audit 32:15-6; 38:17-8

Audits

Canadian International Development Agency 17:4-7

CBC, St. Clair River Broadcasting Ltd. 21:21-3

Chartered banks 32:22

Computer use 14:12-4; 37:11; 38:25-7

Crown corporations 1:16-7; 32:21-2; 33:14-5, 22; 38:10-2, 14-5, 22-4; 39:5-6

Defence contracts 2:12, 21-2

Defence Dept. 14:11-3; 32:24-6

Defence Industry. Productivity Program 4:13, 19-20, 22-5

Financial, legislative 32:17-8

Imported Oil and Petroleum, Products Compensation Program 31:45; 32:13, 21; 33:14; 34:5-14, 16-7, 19, 24-30, 36-7; 36:14-5

OFY Program 8:20; 10:10-1, 22-3

Pension Funds 38:13, 18-22

Special accounts 38:12-4, 20-3

Statements, form 21:21-3

United Nations 38:29-32

Booklet explaining Public Accounts, Estimates, etc., proposed 40:26-7

Co-operation provinces, independent committee gov't. accounting 37:18-20

Expenditures 32:19-21

Financial Management and Control Study

Auditor General, statements 45:5-8; 46:13-8; 51:5-9; 54:20, 22-3

Background 33:5-8, 12; 45:6-9, 48, 50-1

Depts., agencies, co-operation 33:22-4; 37:12-3; 46:14, 28; 51:7-9, 17, 24; 54:27

Implementation 33:29-30; 45:19-23; 46:19; 47:28-9; 48:25, 30; 49:19; 50:25, 33; 51:22-4; 52:21; 54:27-8; 55:24-5; 70:6

Organization, operation, Interchange Canada role 31:43-4, 46-8, 50-1; 33:8, 11-5, 26-7, 31-3, 43-5; 36:15-6; 39:5, 7; 45:7, 9-11, 23, 49, 51-4; 46:14; 51:6-7; 68:51-4

Par. 10.25—Contrôle budgétaire centralisé 45:75; 46:17; 47:22; 50:25; 70:20, 104

Par. 10.26—Système comptable général MAS 45:14, 75-6; 46:11; 70:21, 105-7

Par. 10.27—Système de paie 45:76; 46:11; 70:21, 107-9

Par. 10.28—Contrôle dépenses 45:76; 70:21-2, 109-15

Par. 10.29—Contrôle paie 45:76; 70:22-3, 115-7

Par. 10.30—Contrôle revenus, comptes à recevoir et stocks 45:76; 70:23, 118-9

Par. 10.31—Responsabilité amélioration contrôles financiers 45:76; 46:11; 70:23, 120

Par. 10.32—Efficacité vérifications internes 45:76; 46:11; 70:23, 121-2

Par. 10.33—Administration financière au sein gouvernement 45:14, 76-7; 46:11; 47:22; 70:24, 123

Par. 10.34—Dotation en personnel fonction financière 45:14; 46:11; 50:136; 70:24, 124

Par. 10.35—Leadership administration financière 45:14, 76-7; 46:11; 70:24, 124-5

Par. 10.36—Structures organisation ministères 45:77; 53:18; 70:25, 125-6

Par. 10.37—Direction et orientation internes 45:77; 70:25, 126

Par. 10.38—Étendue attributions personnel financier 45:77; 70:26, 126-30

Par. 10.39—Nomination agents financiers 45:77; 46:11, 30; 70:26-7, 131

Par. 10.40—Besoin direction centrale plus ferme 45:15, 77-8, 81-2; 46:10-1; 50:25-6, 106

Partie 11

Par. 11.2—Rapport Secrétariat Conseil du Trésor 53:45

Par. 11.4—Paiements relatifs réduction stocks de blé et programme primes aux cultures herbagères 48:53

Par. 11.5—Méthodes inadéquates comptabilité et contrôle financier bureaux district 48:53; 60:64; 66:4-5, 11-4, 19-20; 68:56-7

Par. 11.6—Méthodes inadéquates comptabilité touchant crédits et caisses bandes indiennes 48:54; 60:64; 66:5-11, 14-23; 68:63-71

Par. 11.7—Acquisition Radio Engineering Products Ltd. ... 48:54

Par. 11.8—Imposition amortissement récupéré à vente navire 48:54

Par. 11.10—Paiements en trop, aide adaptation réfugiés ougandais 48:55

Par. 11.11—Rations supplémentaires 48:55; 68:22-5

Par. 11.12—Subventions pour soins dentaires aux personnes à charge 48:55; 68:25-7

Par. 11.13—Paiement excessif intérêts au Fonds bien-faisance armée 48:56

Par. 11.14—Comptes Musées nationaux du Canada 53:45

Par. 11.15 58:19-28, 73-80; 67:32

Supplément—Étude gestion et contrôle financiers

ACDI (pp. 138-47) 64:4-37

Approvisionnement et Services, min.,—Approvisionnements (pp. 280-90) 59:17-27, 30, 59-72

Approvisionnement et Services, min.,—Services (pp. 275-9) 58:30-3, 81-92

Progress 4:7; 32:6; 45:10-1

Public Accounts Committee, role implementation 45:20-3; 46:19, 21; 48:18-20, 62-3; 49:6-7; 51:5-9, 12; 52:26

Task force, subcommittee proposed 48:20-2; 49:17-9

Public Accounts Committee Report 70:6-8

Purpose, scope 17:6; 31:45-6, 48-9; 33:8, 14-6, 18-20, 24-6, 32-5, 46-9; 35:26; 36:16; 37:7, 10-1; 39:5-6; 44:11, 24, 27; 45:6-7, 48-9; 46:25; 51:7

Report

Accounting systems, financial reporting, DSS 45:14, 58-9; 46:18; 50:87; 52:6-7, 9, 12-6, 27-8, 31-3; 53:11-5, 17-8, 20, 23-8, 32; 54:13, 15, 36-40, 71, 77; 70:44-6

Allotment control 45:58; 46:30; 50:11-3, 82-5; 52:19, 31; 70:18, 39

Appropriation Acts 48:7-9, 11; 49:4, 26, 31

Auditor General, responsibility 50:23; 51:22-4, 27; 53:33, 44-5, 47; 55:16-7

Audits, internal 52:7, 21-2, 27, 30, 32-3; 53:14; 54:13, 45-7, 71, 101; 55:29; 63:23-32; 70:23, 58-9

Benefit-cost analysis 51:3-5, 25-7; 53:28; 55:16, 18

Budgetary control 45:13-4, 16, 23-4, 34-9, 58, 63; 46:17, 22, 30; 47:6, 19-20; 48:18, 20; 49:10, 14; 50:5-6, 10-5, 19-21, 27-9, 46-8, 82-91; 51:29-30; 52:6, 10, 12, 20, 32; 53:19; 54:9, 16; 70:19-20, 39-44

Canadian International Development Agency 61:4-37

Central control required 45:15-7, 60, 63-5; 46:9-12, 15, 19-20, 26; 49:19; 50:25-6; 53:17-20; 54:6-10, 14-9, 23-4, 29, 74-9, 101; 55:13-4, 32-3; 70:27-8, 43-4, 67-71

Cheques, control 52:7, 14-6, 19-21, 31-2; 53:27-8; 54:43

Commitment control 46:30; 50:12, 86-8; 70:19, 39

Conclusions, overall 37:7-9, 14, 16-8, 23-4, 26-8; 38:27; 44:29-30; 45:11-2, 55-6, 59

Departments, accounting systems, controls, etc. 37:12-3; 45:14-5, 57-60; 46:25; 50:7-19, 29-30, 37-9, 45-6, 63, 65, 80-1, 87, 89-90; 51:11, 27; 52:7-8, 10-1, 15-6, 18-22, 26-8, 32-3; 53:12-5, 17-23, 27, 29, 32; 54:6-9, 11-4, 30-2, 36-40, 42-7, 69-73, 101; 55:13, 15-8, 29, 31-2; 70:21, 56-8

Energy, Mines and Resources Dept. 60:63; 67:21-30, 36-43

Environment Dept. 63:6-23, 35-55

Estimates 45:12, 15-6, 20, 56, 61-2; 46:11, 14; 47:5-29; 48:6-28, 61-3; 49:4-7, 9-12, 14-32; 50:5-11, 15-6, 21-2, 26-8, 37-9, 69-74, 82-4; 51:8, 20-1, 23-8; 53:19; 54:12-3, 71; 70:7, 12, 29

Estimates, Supplementary 47:18-20; 48:16; 50:21, 26-8

Expenditure controls 70:48-54

Finance Dept., responsibility 54:15, 20-1, 23, 76; 55:32

Financial staff, chief financial officer, PSC 45:14, 59, 64; 46:11-2, 16-7, 22, 26, 30, 32-3; 50:25-6, 77-9, 92-4; 51:14-9; 54:6-9, 11-4, 18-32, 65-8, 71-3, 101; 55:4-15, 19-23, 29-32; 70:21-2, 24-7, 59-66

Fraud 52:11, 20, 32; 53:26-8, 31

Glassco Commission, relationship 45:12-3, 17-20, 65-6; 46:8-10, 14-5, 20, 22-4, 32-3; 47:8, 11-3, 16, 23-8; 48:8-9, 12-3, 15-6, 22-3, 26-7; 49:5, 9-10, 15; 50:8,

Chapitre 2—Budget et comptes publics 47:5, 7-10; 48:14; 50:11; 70:92-4

Chapitre 3—Affectation ressources 50:7-10, 29-30, 55, 95-118; 51:18; 70:94-5

Chapitre 4—Contrôle budgétaire 48:17; 50:12-4, 19, 60-1, 121-32; 70:100-4

Chapitre 5—Systèmes comptables 52:6; 53:11-2, 23-4; 70:105-8

Chapitre 6—Contrôles financiers 52:30, 32-3; 53:13, 15, 18, 26; 54:56-8; 70:109-20

Chapitre 7—Vérification interne 52:30, 33; 63:23-32; 70:121-2

Chapitre 8—Personnel financier 50:133-6; 54:7-8, 101; 70:123-5

Chapitre 9—Responsabilité gestion et contrôle financiers au sein ministères 54:8-9, 101; 55:31; 70:125-31

Chapitre 10—Besoin direction centrale plus ferme 54:9-10; 70:131-6

Commission Fonction publique (pp. 242-51) 60:7-22, 46-57

Défense nationale, min. (pp. 221-7) 61:50; 69:18-31, 49-58

Énergie, Mines et Ressources, min. (pp. 171-8) 60:63; 67:21-30, 45-53

Environnement, min. (pp. 179-84) 63:6-23, 57-77

Liste recommandations 70:11, 92-136

Rapport Comité Comptes publics 70:6-8

Résumé 45:72-7

Transport, min. (pp. 179-84) 62:4-46

Travaux publics, min. (pp. 252-6) 56:17-20, 87-96; 60:23-33; 69:47-8

Paragraphe, mesures correctrices signalées 48:4-6, 47-56

Paragraphe objet étude Comptes du Canada 48:5, 57-9

Recommandations du Comité 70:3-8

Rapports

Futurs, renseignements précis, proposition 1:11; 6:25

Ministères concernés, entretiens 2:22-3

Rôle 1:10, 15; 4:28

Auditeur général, Bureau

Abus, surveillance 1:13-4; 37:20-1; 39:16

Auditeur général adjoint, nomination, fonctions 1:10; 33:6, 7

Auditeur général, comptes vérification 32:15-7; 38:17

Auditeurs provinciaux, réunion 37:19-20

Censure 32:7

Comité indépendant normes vérification et comptabilité gouvernementales 37:19; 43:22

Comité indépendant révision fonctions

Rapport 1:13-6; 6:5; 14:14; 32:12, 22-3; 33:6-7; 37:16-7; 38:16

Recommandations 32:10-2, 22-3; 33:6-7, 27-8; 37:22-7; 38:14-7, 28; 39:10; 44:5; 46:17, 28-9; 51:17; 55:16

Comptables agréés

Formation 38:6-8; 43:23; 46:16; 50:11

Provinces 38:7-9

Recrutement 38:6-7

Manuel vérification 38:7

Perfectionnement 38:7

Conseil Trésor, lien 46:13, 26-8; 51:24; 54:20-1, 27

- 10-1, 13-4, 78, 84-5, 89; 51:11, 19; 52:28; 53:20-2, 29; 54:8-9, 14, 75-7; 55:13-4, 23-4
- National Defence Dept. 61:50; 69:18-31, 35-46
- Occupational groups, collective bargaining 55:21-3
- Operational Performance Measurement System 49:13; 50:18, 28-9, 67, 72; 51:3, 5, 26, 28; 52:16; 54:13, 16, 36, 71
- Parliamentary control 47:6-11, 17, 26-7; 48:6-10, 14-8, 20; 49:23, 29-30; 50:5, 10, 21-2, 26-7, 82-4, 86-7; 55:16-8, 23
- Payroll control 52:7-11, 13, 16-8, 23-6, 33; 53:12-3, 23-5, 27, 29-31; 54:12-3, 16, 40-4, 71; 70:21-3, 46-7, 54-6
- Planning, Programming and Budgeting Systems 50:65-6, 75; 51:11; 53:23-4
- Public Accounts 45:12, 56; 46:11, 14; 47:7-10, 15, 17-20; 48:18; 49:11, 19, 32-3; 50:15; 53:18-9; 70:12, 31-2
- Public Service Commission 45:64; 46:16-7, 30; 50:92-3; 51:15-7; 54:24; 55:4-14, 19; 60:7-22, 35-45
- Public works Dept. 57:17-20, 57-64; 60:23-33; 69:33-4
- Recommendations listed 70:11-71
- Research expenditures 53:5-10
- Resource allocation, program forecasts, review 45:12-3, 56-7, 62-3; 49:9-13; 50:5-11, 14-21, 29-31, 37-45, 63-76, 90-1; 51:4-5, 12-4, 23, 25-8; 53:6-10; 54:12-3, 15, 71; 70:13-7, 32-8
- Services to public, fees 50:80-1; 70:18, 38
- Summarized 45:11-8, 55-65
- Supply and Services Dept., Receiver General 45:14, 58-9; 46:18; 50:87; 52:6-7, 9, 12-8, 27-8; 53:11-5, 17-8, 23-8; 54:15, 20-1, 23, 29, 32, 36-40, 42, 44, 77; 58:30-3, 50-61; 59:17-27, 30, 33-53
- Transport Dept. 62:4-46
- Treasury Board responsibilities 37:17-8; 45:13, 57-8; 46:10-2, 15-24, 26-7, 29-32; 49:10-5, 19-21, 28-30; 50:10, 14-5, 25, 43, 69, 90-1; 51:6-7, 11-2, 19-21; 53:13, 22-3, 29-30, 32; 54:9, 13-6, 18-24, 32, 45, 47, 76-7; 55:6, 8-9, 20, 32-3; 70:17, 20
- Report to depts., Parl't. 31:48-9; 33:16-9, 24-5, 28-30, 36, 49; 36:16; 37:9; 39:6; 45:10-1, 52-4
- Schematic of a New Initiative from Concept and Planning Stage to Accounting to Parliament for Implementation 45:23-4, 34-9
- Treasury Board, response 45:23; 46:4-33; 47:20-2; 48:6, 9-11, 15-9, 22, 24-5, 30, 61-3; 49:4-7; 50:6, 11, 20, 23-6, 63-94; 51:6-7, 9-12, 21-2, 24; 54:16, 28, 79; 55:14-5, 25; 70:6, 11-28
- Government depts., relationship 14:11-4; 20:19; 32:13-4
- Independent Committee on Government Accounting and Auditing Standards 43:23
- Independent Review Committee Report
- Implementation 37:17, 27; 38:15-7, 28; 46:28-9
- Preparation 1:13, 15-6; 6:5; 14:14; 33:6
- Recommendations 32:10-5, 22-3; 33:7, 27-8; 37:9, 20, 22-6; 38:14-5, 33; 39:10, 28; 40:7-8, 13-4; 41:16-7; 43:15-6, 21; 44:5; 45:6; 51:17; 55:16-7, 31
- Interchange Canada Program 31:43-4, 46-51; 33:8, 10-4, 26, 32-3, 43-9; 36:15-6; 68:51-4
- Legal Advice 26:9-11; 29:5
- Contrôle dépenses
- Affaiblissement
- Mesures prises 32:9; 40:10
- Rapports, paragraphes présentés à nouveau 32:8-9
- Décentralisation 37:16-7; 54:51-2
- Rôle 54:59, 62; 55:14-5
- Crédits annulés 37:28-30
- Direction services vérification informatisée 68:78
- Échange-Canada, programme
- Étude gestion et contrôle financiers 33:5, 8, 14, 39; 36:15
- Historique 33:9
- Participants 33:9-10
- Experts-conseils de l'extérieur 32:26
- Fonctionnaires, accès aux dossiers 31:13-4
- Objectifs, orientation, mandat 6:7; 17:6; 29:23; 32:6, 10-1, 14; 33:6; 37:25-6, 30; 38:33; 39:15; 40:16; 44:25; 46:27-8; 48:17; 51:7
- Paielements non productifs, rapport 39:10
- Permutation des cadres, programme
- 1974-75 33:44
- 1975-76 33:44
- Étude gestion et contrôle financiers 33:8, 14; 36:15; 68:77-9
- Historique 33:9
- Sociétés État, Comptes publics 33:14
- Personnel
- Agents financiers 54:84
- Comité indépendant révision, recommandations 32:12
- Recrues 32:19-20; 37:15-6; 44:13-5; 51:24; 54:31-2
- Rendement 32:10-3, 18; 38:28
- Répartition 39:15-6
- Travail 51:7
- Plan de réorganisation 1:10; 33:6-7, 14; 37:16; 38:4; 39:11
- Pratiques professionnelles, amélioration et normalisation 1:12; 32:19, 23
- Procédure, politique, changements 29:24; 32:14-5
- Relations publiques 32:13-5, 20
- Réponses aux questions Comité permanent Comptes publics 54:49-62
- Vérifications
- ACDI 17:4-7
- Changements 38:11
- Comptables agréés indépendants, embauche 38:10-1; 40:17
- Date 38:14-5
- Dépenses, secteurs couverts 38:12-4, 20-4
- Directives 21:33
- Échelle internationale 1:11-2
- Investissements, qualité 38:13, 18-9
- Législatives et financières 32:17-8
- Manuel 32:19; 38:7, 25; 43:23
- Ministères
- Agents supérieurs finance, direction 37:25
- Avis juridiques 68:19
- Recommandations en cas d'irrégularités 10:21-2, 25; 29:33
- Renseignements précis 5:20-1
- Résultats 51:6
- Sous-chefs 37:24-5
- Normes 37:27; 38:11, 24

Management committee 32:5-6
 Members of Parliament, relationship 38:32-4; 39:9-13, 33
 Objectives, procedures 32:6-7, 10, 14-5, 19; 33:5-7
 Restructuring, improvement of methods, system auditing
 1:9-12; 33:6-7, 14; 37:9-11, 14-6, 25-6; 38:4-6, 11, 17,
 24-7; 39:4-5, 11
 Special Audits and Inquiries 31:45, 48; 32:6, 13; 33:14; 34:7;
 36:15; 37:26; 38:32-3; 39:6-10, 14-7, 33; 51:24
 Staff recruitment, training professional development 32:18-
 21; 37:15-6; 38:6-10
 Studies
 Audit Office organization 33:6-7
 Cash flow of receipts 39:7
 Government pay system 39:7, 14
 Grants and contributions 39:7
 Manufacturers' sales tax 39:7
 Public works Dept. leasing policy 39:17, 33
 Statistics Canada indices 39:7
 Travel and removal expenses 39:7, 14-6
 Working papers, LIP, availability to Committee 9:28-9;
 10:4-6
See also
 Study of the Accounts of Canada

Bailey, Paul, Chairman, Laurentian Pilotage Authority

Conflict of interest 16:21-2

Ballinger, J. N., Director, Aids and Waterways, Transport Ministry

Pier reconstruction 16:25-32

Bank of Nova Scotia, Bahamas

Canadian Commercial Corporation, Export Development Corporation, co-operation 9:22-7

Banks

See

Chartered Banks
 Specific banks

Barrow, B.G., Senior Assistant Deputy Minister, Industry, Trade and Commerce Dept.

Auditor General's Report 1973 5:5-7, 10-3, 15-9, 21-8

Baton Broadcasting Ltd.

Board of Directors 21:24
 CKLW Radio, Windsor, purchase 21:36
 Financial position 21:24-5
See also
 CKLW-TV Windsor

Beatty, D. H., Acting Comptroller, Supply and Services Dept.

Auditor General's Report 1975 59:6-8, 22

Bennet, G. L., Deputy Minister, Customs and Excise, National Revenue Dept.

Excise Tax Act, wholesaler's license 11:5-12

OACI 38:31-2

PIL

Documents travail 9:28; 10:4-5

Étude, raison 29:6

Programmes juridiction provinciale 8:11-2

Société d'État, gouvernementales 1:11-2, 16-7; 32:21-2;

38:11-5, 20, 23; 39:5-6; 51:6

Spéciales et enquêtes 1:11; 31:54; 32:6-7; 33:14; 37:26, 32;

38:32; 39:6-9, 14, 17

Députés, demandes 38:32-3, 39:7-13

Systèmes ordinateurs 14:11-3; 32:26; 38:25-8

Systèmes et transactions 37:14, 25-6; 39:4-5; 52:22

Voir aussi

Auditeur général

Études des Comptes du Canada, rapport

Études gestion et contrôles financiers

Bailey, M. Paul, Président, Administration de pilotage des Laurentides

Administrations pilotage 16:21-2

Ballinger, M. J. N., Directeur, Aides et voies navigales, Administration Transports maritime du Canada

Administration pilotage 16:25-32

Barrow, M. B. G., Premier sous-ministre adjoint, Min. Industrie et Commerce

Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 5:5-7, 10-28

Baton Broadcasting Limited

Conseil direction, liste membres 21:24

Financial Post Corporation Service, 8 janv. 1975, renseignement 21:24

Maclean-Hunter Publishing, accord achat CKLW-TV Windsor 21:9, 16-7, 19, 25-7

Voir aussi

Société Radio-Canada

Beatty, M. D., Contrôleur suppléant, Min. Approvisionnement et Services

Rapport Auditeur général 1975 59:6-8, 22

Bennett, M. G. L., Sous-ministre (Douanes et Accise), Min. Revenu national

Rapport Auditeur général 1973 11:5-12

Blackburn, Derek, député (Brant)

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 4:18; 6:31-2; 7:25-8; 9:21-2; 11:10-1; 13:20; 15:27, 32

1974 16:26; 17:15; 18:17-8; 20:34; 23:8, 17; 24:8-10, 23-4, 28; 25:13-6, 22, 24; 28:11-2, 30:17, 21; 31:12, 22-4

Comptes publics pour l'année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 58:12-3, 25-6; 65:22, 26-7

Bombardier Ltée

Droit de propriété 5:35; 14:36

Bill C-33, Cultural Property Export and Import Act

National Museums, relationship 20:40-1, 43

Blackburn, Derek, M.P. (Brant)

Auditor General's Report

1972-73 4:18; 6:31-2; 7:25-8; 9:21-2; 11:10-1; 13:20; 15:27, 32

1974 16:26; 17:15; 18:17-8; 20:34; 23:8, 17; 24:8-10, 23-4, 28; 25:13-6, 22, 24; 28:11-2; 30:17, 21; 31:12, 22-4

Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report 58:12-3, 25-6; 65:22, 26-7

Bombardier Ltd.

Ownership, Canadian 4:26-7; 14:36

Boomgaardt, P., Director General, Region Audits, Auditor General's Office

Report 1975, Part III 38:10-1, 15, 20-2

Booth, E. A., Assistant Deputy Minister, Science and Engineering Procurement, Supply and Services Dept.

Sonobuoys contract 2:30-2

Boughner, A. C., Assistant Deputy Postmaster General, Finance and Administration

Auditor General's Report 1974 22:5, 8, 13-22, 25-32; 24:13, 16, 19, 24-9

Boulanger, Prosper, M.P. (Mercier)

Auditor General's Report

1974 23:7-8, 15-8, 26-9

Bourgault, Dr. Pierre, Assistant Deputy Minister, Planning and Evaluation, Energy, Mines and Resources Dept.

Financial Management and Control Study 67:27

Broadshaw, W. A., Director General, Corporate Audits, Auditor General's Office

Audit methods 38:11

Brisco, Bob, M.P. (Kootenay West)

Auditor General's Report 1974 17:21-2; 18:9-10; 28:14-5

Bromley, R. D., Executive Interchange, Partner, Price Waterhouse and Co.

Financial Management and Control Study 58:31-3; 63:30

Browne, Dal, Director, Financial Services, Energy, Mines and Resources Dept.

Financial Management and Control Study 67:24-5, 27, 30

Burns, T. E., Senior Assistant Deputy Minister, Industry Trade and Commerce Dept.

Radio Engineering Products Ltd., acquisition 6:10-33; 11:16-8, 22-4

Buzza, Ian, Audit Director, Auditor General's Office

CBC acquisition CKLW-TV Windsor 21:5-6, 21-2

Boomgaardt, M. P., Directeur général, Vérifications régionales, Bureau Auditeur général

Rapport 1975 38:10-1, 15, 20-1

Booth, M. E. A., Sous-ministre adjoint (approvisionnement scientifique et technique), Min. Approvisionnements et Services

Clauses pénalités pour retard livraisons 2:30-2

Boughner, M. A. C., Sous-ministre adjoint Postes, Finances et administration, Min. Postes

Rapport Auditeur général 1974 22:5, 8, 13-22, 25-32; 24:13, 16, 19, 24-5, 27, 29

Boulanger, Prosper, député (Mercier)

Rapport de l'Auditeur général 1974 23:7-8, 15-8, 26-9

Bourgault, Dr. Pierre, Sous-ministre adjoint, planification et évaluation, Min. Énergie, Mines et Ressources

Programmes, définition structures 67:27

Bradshaw, M. W. A., Directeur général, Vérifications sociétés, Bureau Auditeur général

Normes, changements 38:11

Brisco, Bob, député (Kootenay-Ouest)

Rapport de l'Auditeur général 1974 17:21-2; 18:9-10; 28:14-5

Bromley, M. R. D., (Programme permutation cadres), Bureau Auditeur général, Associé Price, Waterhouse and Co.

Étude gestion et contrôle financiers 58:31-3

Browne, M. Dal, Directeur, Services financiers, Min. Énergie, Mines et Ressources

Étude gestion et contrôle financiers 67:24-7, 30

Burns, M. T. E. Premier sous-ministre adjoint, Min. Industrie et Commerce

Rapport Auditeur général 1973 6:10-33; 11:16-8, 22-4
Comité, lettre 25:28

Buzza, M. I. A. M., Gestionnaire vérification, Bureau Auditeur général

Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 12:14-6, 19-25; 15:4-6, 22
Rapport Auditeur général 1974 21:5-6, 18, 21

CCC

Voir

Corporation commerciale canadienne

Cafik, Norman A., député (Ontario)

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 52:23-4; 53:5, 28-31; 54:29-32; 59:15-7, 19-22; 62:7-11, 14-7, 19-21, 25; 63:25, 28-32; 64:9, 12, 19-26

Caisse réclamation pollution maritime

Administration, responsabilité 18:13-4

Buzza Ian, Audit Manager, Auditor General's Office

Income tax 12:14-6, 19-26; 15:4-6, 22

CIDA

See

Canadian International Development Agency

CA Magazine

Editorial quoted 44:12-4, 29-30

Cafik, Norman A., M.P. (Ontario)

Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 52:23-4; 53:5, 28-31; 54:29-32; 59:15-7, 19-22; 62:7-11, 14-7, 19-21, 25; 63:25, 28-32; 64:9, 12, 19-26

CANADA AM

Maxwell Henderson, comments, Public Accounts Committee 24:22-3

Canada Committee on Priorities and Planning

Role 49:10-1

Canada Development Corporation

Audit 1:16
Canadian Commercial Corporation, relationship 9:14-6
Purpose, role 9:14-6

Canada Games 1973

Defence Dept. participation 14:27-9

Canada Pension Plan

Amendments 15:10, 18; 35:21, 39
Financial statements, audit 38:18-22
Income tax, Unemployment insurance, relationship 15:8-10, 18

Canada Shipping Act

Amendments recommended, Maritime Pollution Claims Fund 18:5-8, 18, 25-6

Canadian Armed Forces

Aircraft undercarriage overhaul contract 4:23-4
Canteens and messes, advances to 68:5-7, 48
CFB Gimli
Establishment, closure 27:18-9, 25, 27; 36:11
Housing development 27:18-28; 28:25; 36:11
CFB Summerside
Activities 26:21, 24-5
Authority, operation 26:21-3, 25-6; 27:5; 36:9-10
Costs 26:20-3, 25, 28-9; 27:5
Economic considerations 26:21-3, 26-9; 27:5; 35:20, 43
Phasing out planned 26:23-5
Cyprus Peace Keeping Force, rations 19:42; 28:6-16; 36:11-2; 68:22-5
Dental fees, dependents of personnel, other civilians 68:25-7
Ex gratia payments to members
Amounts 27:5
Authority 19:42; 26:5-14, 18-20, 31; 29:5
Circumstances, procedure 26:6, 14-7, 19; 27:5

Cautionnement, système 18:5, 6, 10-1, 12, 16, 21
Champ d'application 18:16, 19-20
Contrôles financiers 18:5-6, 16; 35:7-8; 62:19-20
Droits, taux, possibilité modification 18:20
États-Unis, caisse semblable, création 18:17, 18
Fonds de perception, pénurie renseignements 18:6
Ministères impliqués, conflits 18:14-6
Objectif 18:13

Perception droits

Responsabilité 18:9, 11

Vérification 18:11-2

«Pétrole», définition**Modification législative**

Administration transport maritime du Canada, proposition 18:13, 18, 25-6

Nécessité 18:5, 6, 8, 12

Plafond 62:19-20

Produits du pétrole, liste 18:8

Remboursements

Demandes 18:6-7

Renseignements 18:5, 6-7

Revenu national, Min., rôle 18:9, 11, 14-5

Transports, Min., rôle 18:9, 11, 15; 35:7-8

Vérification comptable 18:6, 8, 16, 18-9

Canadian Marconi

Voir

Industrie et Commerce, Min.—Programmes expansion

Canal Welland

Avenir 65:26

CANDU

Vente, situation 64:11-2

Caron, M. Jean, Sous-ministre adjoint, Services opérationnels, Min. Approvisionnements et Services

Rapport Auditeur général 1975 58:8-18, 24

Carson, M. J. J., président, Commission Fonction publique

Bureau vérification, personnel 33:27-8

Échange-Canada. Programme 33:8-10

Étude gestion et contrôle financiers 55:4-12, 19-24; 60:7-21

Lettre à A. Fraser, greffier Chambre des communes 60:3-4

Case, M. Edward J., Arthur Andersen & Co., Toronto, membre Programme permutation cadres, Bureau Auditeur général

Rapport Auditeur général 1975 69:12, 18-9, 21-2

Charron, M. J. W., directeur adjoint, administration propriétés, Min. Travaux publics

Locaux inutilisés, Toronto 31:8-9

Chatelain, M. R., Auditeur général adjoint

Curriculum vitae, fonctions 1:9, 10

Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général y afférents 7:4, 9, 14, 17-8, 20-2, 33; 8:10-2, 20-2, 25-6; 10:7, 10-1, 23; 28:5, 10-1, 16, 19

Public Accounts Committee, recommendations 36:8-9
 Reporting, Public Accounts 19:42; 26:5-6, 11, 17, 19
 Medical Officer Training Plan 13:5-6, 8-14; 20:16
 Medical officers
 Internship salaries, civilian hospitals 13:4-14; 20:16-7; 35:43
 Post graduate training program 13:6
 Military Medical Training Plan 13:5-6
 NATO training exchanges 13:23
 Recruitment advertising, financial irregularities 48:35; 61:50; 68:9-18, 46-7, 49
 Rentals, married quarters 27:19, 21-3
 Tracker aircraft, inventory requirements 14:9-11, 21; 20:18
 Winter caps, procurement 28:16-22; 36:12
See also
 National Defence Dept.

Canadian Arsenals Limited

Aircraft Deployed Rockets, assembly contract 2:11, 18-9
 Audits 1:17
 Fuse assembly, unsuccessful 35:30, 44

Canadian Broadcasting Corporation

Auditor General's Report 1974, unusual loss, partnership operation 19:41; 21:5-39; 35:9-10
 Financial statements, approval, Auditor General 21:21-3
 Gov't. loans 42:10, 20-4; 43:7
 Purpose, service not profit 21:16, 20-1, 29
 Subsidiaries 21:30
 St. Clair River Broadcasting Ltd., purpose 21:5-6, 10-3, 17, 28, 30
 Windsor, Ont., service, VHF availability 21:13-5, 17, 20, 25, 34, 37
See also
 CKLW-TV Windsor
 St. Clair River Broadcasting Ltd.

Canadian Commercial Corporation

Agreement, sale, procurement aircraft, Defence Dept. and Venezuela 9:22-7; 20:13-4
 Auditor General, responsibility 9:15
 Auditor General's Report 1973
 Improper retention of public money 9:22-9; 20:13-4; 35:17, 37
 Reduction of contract cost over-run by application of revenue 9:5-22; 12:35-8; 20:12-3; 35:17, 37
 Audits 1:17; 9:15
 Canada Development Corporation, relationship 9:14-6
 Companies receiving contracts, government grants, relationship 9:19-21
 Costs, losses 9:7, 9, 11-5
 Defence Industry Productivity Program, contract 4:27
 Export Development Corporation, co-operation 9:22-7; 20:13
 Financial procedures 9:6-10, 12-3, 17-20, 22-7; 20:12-4
 History 9:6, 16; 20:12-3
 Industry Trade and Commerce Dept., relationship 9:21-2
 Litigation by Northrop Corporation 9:8-9, 11, 14
 NF-5 Aircraft contract 9:8, 11-2, 17; 12:35-8

Rapport Auditeur général 1974 20:22, 26, 30, 45; 25:5; 32:7, 14-7; 33:16-7; 35:19-21, 28-9, 33-5
 Rapport Auditeur général 1975 56:5-6, 17, 21, 25; 57:4-7, 11; 58:5-6, 18-9, 28-30; 59:4, 9-12; 62:4, 13-7; 64:4, 17, 22-5; 65:5, 12; 66:4, 7, 11-2, 22-3; 67:5-6, 9, 11, 13, 23, 68:5-25; 69:4, 15-6

Chômage

Canada et provinces, données statistiques 8:6, 36

Chrétien, hon. Jean, Président, Conseil Trésor

Étude gestion et contrôle financiers
 Discussion 46:16, 19-33
 Exposé 46:7-13

CKLW-TV Windsor, Ont.

Baton Broadcasting Ltd., Maclean-Hunter Publishing, accord d'achat 21:9, 16-7, 19, 25-7
Voir aussi
 Société Radio-Canada

Clark, Joe, député (Rocky Mountain)

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 10:6-10, 16, 24-8
 Rapport de l'Auditeur général 1974 25:20-1

Clarke, Bill, député (Vancouver-Quadra) Président suppléant

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 63:5-12, 15, 17-20, 22-3, 25, 27-33

Clarke, Bill, député (Vancouver Quadra)

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 2:14-8, 20, 28-9; 5:8-10, 15-6, 18-9; 7:7-8, 20-5; 8:8-11; 9:10-3, 21, 24-6, 28; 11:6-7, 21, 23; 12:6, 9, 14, 19-22, 30; 15:6-7, 9-10, 14, 20-1, 23-4, 28-9
 Rapport de l'Auditeur général 1974 16:8, 16-8, 25, 28-30, 32; 17:4, 7, 11-3, 22-4; 18:12-4; 21:21-4, 32-3; 23:12-5, 30-2; 24:13-6, 26; 25:7-8, 19-20, 22, 26; 26:4, 6, 8, 21-2; 27:7-9, 16-8, 20-1, 27; 28:8-10, 18-20; 29:19-21; 34:5-8
 Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 37:25-7; 39:30; 45:19-20, 24; 46:32-3; 47:25-8; 48:18-9, 22-6; 49:7-8, 22-6, 31; 50:6, 11, 31-2; 51:9-10, 12-14; 52:8-9, 24-6, 28; 53:5-8; 55:20; 58:6-9, 11-2, 16-8, 23-5, 30, 33; 59:7-10, 16-7, 22-4, 26; 60:10, 12, 14-5, 23-4, 32-3; 61:14, 16-7, 24-6; 62:11-4, 21-3; 67:8-10, 12, 16-7, 24-5, 29, 31
 Un rapport sur Étude des Comptes du Canada 42:4, 6, 10-11, 20-3, 26-8; 43:18, 20; 44:8, 10-1

Clermont, Gaston, député (Gatineau)

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 3:15-8, 29; 4:18, 20, 27-9; 6:15, 23; 7:16-20; 8:23-5
 Rapport de l'Auditeur général 1974 33:22, 24

Cloutier, M. S., Sous-ministre, Min. Défense nationale

Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents
 Discussion 13:8-15, 17:28; 14:5-6, 12, 24, 30-4

- Netherlands, contract, aircraft procurement 9:10-4, 17-8, 19-20
 Purpose, role 9:7, 10-1, 14-6, 18-9, 21-2; 20:12-3
 Subsidy 9:19-20
- Canadian Commercial Corporation Act**
 Amendment proposed 20:13
 Provisions 9:6-7, 17-8; 20:13
- Canadian Farm Economics Journal**
 Survey, education-income, relationship 55:15-8
- Canadian Forces Supply System Mark 1**
 Implementation, operation 14:7, 9-13, 16-8, 21
- Canadian Grain Commission**
 Auditor General's Report 1975
 Leased building vacant for year 56:17-25, 56
- Canadian Industries Limited**
 Aircraft Deployed Rockets, propellant contract 2:11, 19
- Canadian Institute of Chartered Accountants**
 Task Force on Gov't. Accounting 43:22
- Canadian International Development Agency**
 Budget status, role of Secretary of State for External Affairs 61:18-9
 Examination, Auditor General, Public Accounts Committee 17:4-7; 33:21
 Financial Management and Control Study
 Discussion 61:4-26
 Precis Response Worksheet 61:28-37
 MacEachen, Hon. A., remarks, Feb. 1975 17:4-7
 Purpose, financing, loans 42:19-20
 Twin Otter aircraft sales, financing 8:5, 28
- Canadian Livestock Feed Board**
 Auditor General's Report, 1974 19:41; 30:6-24; 31:31-2; 34:4, 31-5; 36:12-3
 Status, purpose, activities 30:7, 10-4, 23
 Subsidy, BC livestock feeders, authorization 30:7-10, 12-24; 34:31-5; 36:13
- Canadian Marconi**
 Defence Industry Productivity Program, assistance 4:10-2, 14-5
- Canadian Maritime Commission**
 Shipbuilding industry subsidy 5:4
- Canadian Museums Association**
 Training program, museologists, grant, National Museums 19:12
- Canadian Radio-Television Commission**
 Canadian ownership, content, regulations 21:19, 27, 31, 34
- Exposés 13:5-7, 15-7, 29-30; 14:8-10, 23-8
- Cloutier, M. Sylvain, Sous-ministre, Min. Transports**
 Étude gestion et contrôle financiers 62:4, 7-13, 17-26
- Cole, M. John B., associé, Cooper & Lybrand, Toronto. Représentant sociétés de comptables publics faisant partie Programme Permutation Cadres**
 Étude gestion et contrôle financiers 33:14-5, 22-3
- Colombie-Britannique, Province**
 Agriculture 30:8
 Comptables agréés, formation 38:8
 Grèves 30:8-9; 36:13
 Ministère Agriculture, étude céréales fourragères 30:10
- Commission anti-inflation**
 Budget, contrôle 51:29-30
 Budget supplémentaire «B» 1975-76 54:99-100
- Commission canadienne des grains**
 Locaux inoccupés, dépenses 56:17-21, 24, 31, 86
- Commission canadienne du blé**
 Mandat 30:22-3
 Office canadien provenides 36:13
- Commission d'assurance-chômage**
 Personnel financier 54:83
- Commission Fonction publique**
 Classement et division fonctionnaires 55:22
 Étude gestion et contrôle financiers 55:19; 60:8-22, 46-57
 Fonds renouvelable 60:21-2
 Personnel financier, recrutement, rôle 55:4-6, 19; 60:11-6
 Systèmes comptabilité 60:17-8
- Comptes publics**
 Auditeur général, étude système comptabilité 14:15-6, 35
 Enregistrement recettes, recommandation 18:23
 Paiements à titre gracieux 26:18-20
 Prévisions budgétaires, complexité 33:24-6
 Principes comptabilité, guide 59:9
 Recettes d'investissement, recettes d'opérations, distinction, recommandation 18:21-4
Voir aussi
 Étude Comptes du Canada
- Comptes publics, Comité permanent**
 Contrôle dépenses, affaiblissement 32:7-9
 Corrections témoignages
 Fasc. 8 10:3, 6
 Fasc. 25 26:4-5
 Décision président sujet par. 47, rapport Auditeur général 1973 9:3, 5
 Étude rapports Auditeur général, procédure 1:8; 3:5, 20
 Étude relations entre comptes du Canada, budget dépenses et budgets supplémentaires 60:6-7
 Henderson, A. M., ancien Auditeur général, déclaration sujet travaux Comité 24:22-3; 28:22-4

- CKLW-TV Windsor, purchase proposals, rulings 21:9, 11, 13, 17, 19-21, 25-7, 29-31, 34-5, 37
- Canadian Transport Commission**
Financial management study 33:23
- Canadian Wheat Board**
Role, activities 30:9, 12, 22-3
- Career Assignment Program**
History 33:9, 50
See also
Interchange Canada Program
- Caron, Jean, Assistant Deputy Minister, Operational Services, Supply and Services Dept.**
Auditor General's Report 1975 58:8-18, 22-4
- Carson, J. J., Chairman, Public Service Commission**
Financial Management and Control Study 55:4-12, 19-24; 60:7-21
Interchange Canada Program 33:8-10
- Case, Edward, J., Partner, Arthur Andersen and Co., Member, Executive Interchange**
Auditor General's Report 1975, DND 69:12, 18-22
- Centre EPIC, Montréal**
LIP project 7:26; 8:6, 41
- Charron, J. W., Assistant Director, Property Administration, Public Works Dept.**
Unused accommodation, cost 31:8, 17
- Chartered Banks**
Audits 32:22
- Chatelain, R., Deputy Auditor General**
Auditor General's Report
1974 20:22, 30, 45; 25:5; 28:5-6, 10-1, 16, 19; 32:7, 16-8; 33:16-8
1975 56:5-7, 17, 21, 25; 57:4-7, 11; 58:5-6, 18-9, 28, 30; 59:4-5, 8-12, 17; 62:4-5, 13-7, 20; 64:4-5, 17, 22-5; 65:5-6, 12; 66:4, 7, 11-2, 22-3; 67:5-6, 9-13, 23; 68:5-9, 12, 15-9, 22-6; 69:4-5, 15-6
LIP, OFY, Programs 7:4, 8-9, 14, 16-8, 20-2, 33; 8:10-2, 20, 22, 25-6; 10:7, 10-1, 23, 25
Responsibilities 1:10
- Chrétien, Hon. Jean, President of Treasury Board**
Financial Management and Control Study
Discussion 46:13, 16, 19-33
Statement 46:7-13
- Chrysler Corp. of Canada Ltd.**
Contract, Post Office vehicles 22:17-22
- CKLW Radio, Windsor**
Purchase by Baton Broadcasting Ltd. 21:36
- Lettres
(Du) Conseil Trésor pour remettre à automne séance du 29 mai 1975 30:3, 6
(A) T. E. Burns, Min. Industrie et Commerce sujet Radio Engineering Products Ltd. 25:4, 28
Réponse 30:3-6
Liste témoins 70:3-6
Mandat, rôle 39:13; 40:8; 43:18-20; 46:18, 21; 48:17-20, 23, 66-7; 49:18-9; 51:8, 22-3; 52:26
Ministres, invitation à comparaître 32:25
Motions
Obtenir exemplaire du Conseil C. P. 1974-75/333 27:27; 28:3, 25
... question impôts touchant par. 85 ... 6:8, 15
Représentation dans rapport à Chambre sujet par. 83 rapport Auditeur général 5:3, 17
Procédure 38:33; 40:19-20
Projet de rapport 1:6, 12, 15, 17
Rapport Auditeur général 1974, horaire réunions 16:39-42
Recommandations, rapport Auditeur général 1972
Appendice 1
Affaiblissement contrôle parlementaire 6:5-6
Comité indépendant révision fonctions Auditeur général 6:5
Par. 57—Comptes impayés reportés à l'année financière suivante 6:6
Renouvellement de bail, recommandation n° 35 6:5
Par. 171—Manœuvres de sociétés visant éviter paiement impôt sur revenu 20:15
Par. 186—Augmentation frais relatifs locaux loués, recommandation n° 31 6:3-4
Par. 187—Location locaux trop vastes pour CCT 6:4
Par. 188—Coût locaux inutilisés, Ottawa 6:4
Par. 189—Coût locaux inutilisés, Vancouver 6:4
Recommandations, rapport Auditeur général 1973 20:4-20
Recommandations, rapport Auditeur général 1974 35:3-11
Recommandations, rapport Auditeur général 1975 70:3-8
Réunion conjointe avec comités Finances et Prévisions budgétaires 28:4-5; 31:31, 52-60; 33:3-30
Sous-comité programme et procédure, rapports
Premier 1:5-6, 8
Deuxième 9:3, 5
Troisième 12:4-5, 6-13
Quatrième 16:3
Cinquième 37:4-6, 21
Sixième 53:3, 5, 16-7
Septième 60:3-4, 6-7; 70:9
- Comtois, J.-Roland, député (Terrebonne)**
Rapport de l'Auditeur général 1974 22:11-2, 15-6; 23:7-8
- Conger, M. G. S., Directeur, Bureau programmes, Min. Industrie et Commerce**
Programme productivité industrie défense 4:8, 23
- Conseil du Trésor**
Administration financière, ministères

CKLW-TV Windsor

Acquisition by CBC 19:41; 21:5-39; 35:9-10
 Film rights, write offs 21:18, 25, 32
 Losses after purchase 21:15-6, 19-21, 23, 25, 28-9, 31-2; 35:9-10
 Market, revenue, Detroit 21:27
 Ownership by RKO General (United States) through Essex Broadcasting Inc. (Michigan) and Western Ontario Broadcasting Co. Ltd. (Ontario) 21:10, 13
 Programming, CBC, CTV 21:17, 27, 37-8
 Purchase agreement, Baton Broadcasting Ltd., St. Clair River Broadcasting Ltd. 2:5-32, 34-7
 Purchase proposal, Baton Broadcasting Ltd., Maclean-Hunter Publishing 21:9-11, 13, 15, 17, 19, 24-7, 31-2, 34-5, 37

Clark, Joe, M.P. (Rocky Mountain)

Auditor General's Report
 1972-73 10:6-10, 16, 24-8
 1974 25:20-1

Clarke, Bill, M.P. (Vancouver Quadra), Committee Acting Chairman

Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 63:5-12, 15, 17-20, 22-3, 25, 27-33

Clarke, Bill, M.P. (Vancouver Quadra)

Auditor General's Report
 1972-73 2:14-8, 20, 28-9; 5:8-10, 15-6, 18-9; 7:7-8, 20-5; 8:8-11; 9:10-3, 21, 24-6, 28; 11:6-7, 21, 23; 12:6, 9, 14, 19-22, 30; 15:6-7, 9-10, 14, 20-1, 23-4, 28-9
 1974, 16:8, 16-8, 25, 28-30, 32; 17:4, 7, 11-3, 22-4; 18:12-4; 21:21-4, 32-3; 23:12-5, 30-2; 24:13-6, 26; 25:7-8, 19-20, 22, 26; 26:4, 6, 8, 21-2; 27:7-9, 16-8, 20-1, 27; 28:8-10, 18-20; 29:19-21; 34:5-8
 Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 37:25-7; 39:30; 45:19-20, 24; 46:32-3; 47:25-8; 48:18-9, 22-5; 49:7-8, 22-6, 31; 50:6, 11, 31-2; 51:9-10, 12-4; 52:8-9, 24-6, 28; 53:5-8; 55:20; 58:6-9, 11-2, 16-8, 23-5, 30, 33; 59:7-10, 16-7, 22-4, 26; 60:10, 12, 14-5, 23-4, 32-3; 61:14, 16-7, 24-6; 62:11-4, 21-3; 67:8-10, 12, 16-7, 24-5, 29, 31
 A Report on Study of the Accounts of Canada 42:4, 6, 10-1, 20-3, 26-8; 43:18, 20; 44:8, 10-1

Clermont, Gaston, M.P. (Gatineau)

Auditor General's Report
 1972-73 3:15-8, 29; 4:18, 20, 27-9; 6:15, 23; 7:16-20; 8:23-5
 1974 33:22, 24

Cloutier S., Deputy Minister of National Defence

Auditor General's Report 1973 13:5-28; 14:5-34

Cloutier, Sylvain, Deputy Minister, Transport Dept.

Financial Management and Control Study 62:4, 7-13, 17-26

Club de Santé E.P.I.C., Montréal

See
 Centre EPIC

Création direction, nomination rôle 37:11; 46:15-6, 29-31; 47:4-5, 31; 53:13, 29, 32; 54:9, 16, 20, 23-4, 28, 98; 70:104, 132-6
 Directives, guide 17:28; 27:13-4; 52:25-6, 32; 53:21-2, 29; 54:8, 15, 32, 57; 63:24, 26; 70:102
 Étude évaluation 4:6-7; 37:12; 53:22-3
 Auditeur général, relations 46:13, 26-8; 51:24; 54:20-1, 27
 Avances comptables, règlements 69:4, 8-9, 12, 14-6, 18
 Bilinguisme, politique 37:18
 Budget recherche, décisions 53:6-10
 Classification postes du gouvernement 55:6-9, 11, 14
 Dépenses, contrôle parlementaire, affaiblissement 32:7-8; 37:14
 Équipes des estimations, tâche 37:12
 Étude gestion et contrôle financiers, réponse aux recommandations 70:72-136
 Fonction publique, négociations collectives 37:18
 Gouvernement, gestion et contrôle financiers, responsabilité 37:11; 46:21; 51:7; 53:6-7; 54:14-5, 16, 18, 20, 62, 97
 Information sujet gestion, circulaire, juin 1968, extrait 3:7, 10
 Personnel 46:23-4; 51:6-7, 11
 Prévérification 46:23-4
 Programmes, réduction 46:21
 Rapport au Comité sujet rapport
 Auditeur général 45:21-2
 1974, Osbaldeston, G. F., Secrétaire 19:38-50
 Rentabilité, livres 49:13
 Responsabilités chevauchantes 54:9
 Rôle 51:11
 Secrétaire, rôle 46:31-2; 51:11
 Vérification interne, responsabilité 63:27-8

Consommation et Corporations, Ministère

Personnel financier 54:83

Construction navale

Voir

Industrie et Commerce, Ministère

Contrôleur général du Canada

Création poste 54:23, 29; 60:20

Corporation commerciale canadienne

Contrats à l'étranger

Méthodes paiement 9:12

Négociations 9:21-2

Corporation développement du Canada, double-emploi 9:14-5, 16

Création emplois 9:19

Crédits parlementaires, frais administratifs 9:9, 13, 21

Fonds de roulement 9:9

Gouvernement hollandais, contrat sujet avions NF-5

Crédit d'intérêt 9:11-3

Frais administratifs 9:16-7, 19

Liste fournisseurs 12:36-8

Nature, valeur totale 9:16-7

Pertes 9:11-4

Sociétés canadiennes impliquées 9:20-1

Pertes 9:14

Cole, John B., Partner, Coopers and Lybrand; Assistant Director General, Financial Management and Control Study, Auditor General's Office

Study 33:14-5, 22-3

Comtois, J.-Roland, M.P. (Terrebonne)

Auditor General's Report—1974 22:11-2, 15-6; 23:7-8

Conflict of Interest

Green Paper 1973 16:20-1; 35:5

Conger, G. S., Director, Program Office, Industry Trade and Commerce Dept.

Defence Industry Productivity Program 4:8, 23

Consolidated Revenue Fund

Canadian Commercial Corporation, funds 9:6-10, 13, 17-8, 22-3, 26-7; 20:12-4

Special accounts 9:23; 19:24-6; 20:14

National Museums 19:19-20, 24-5, 29-31

Consumer and Corporate Affairs Dept.

Financial control, estimates 50:15-9, 39, 45

Financial staff 54:11, 65

Corporations

See

Crown Corporations

Multinational Corporations

Côté, Florian, M.P. (Richelieu)

Auditor General's Report—1974 35:23-4

Cross, A. G., Audit Director, Branch C., Auditor General's Office

Responsibilities 1:12

Cross, A. G., Director General, Professional Practices and Development, Auditor General's Office

Budgetary control 45:24

CBC acquisition CKLW-TV Windsor 21:18

Report 1973, National Defence Dept. 13:4-5, 11, 14-5, 22, 27-8; 14:6-8, 11, 22-3

Report 1974, National Defence Dept. 26:5-10, 22; 27:6, 10, 13, 18, 22-6; 28:6, 10-1, 16, 18

Crouse, Lloyd R., M.P. (South Shore)

Auditor General's Report

1972-73 1:8-9, 11-2, 15, 17; 2:4-7, 16-8, 20, 22-6, 28-9, 32; 3:5, 7-8, 10, 12-5, 18-24, 28, 30-1; 4:5-7, 10, 12-9, 21-9; 5:4, 6, 8-18, 20-2, 24-8; 6:9-11, 13-33; 7:4-9, 11, 24, 28-9, 31-3; 8:5, 8-14, 16-27; 9:5, 7-11, 13, 15-6, 18, 20-4, 27-9; 11:4, 6-7, 10, 12-3, 15-9, 21-4, 26; 12:6-15, 17, 19-27, 29-30; 13:4-5, 8-11, 14, 17-20, 22, 25-8; 14:5-8, 10-2, 15-21, 24-5, 28-9, 35; 15:4-10, 14-6, 19, 21-4, 27-33

1974 16:7-33; 17:4-9, 13, 15-6, 18-9, 21-9; 18:4-5, 7-12, 15-6, 18, 20-4; 19:4-5, 7-9, 11-2, 14-6, 18, 21-4, 26-7, 31-2; 20:22, 24, 27, 29-30, 32-40, 43-6; 21:5-12, 15-8, 24, 28, 30-1, 33; 22:4-5, 11-3, 15-9, 21-5, 28-32;

Northrop, société, contrat, conflit 9:8, 11

Réserves pour dépenses imprévisibles 9:9

Retenue fonds publics, Auditeur général, déclaration 9:27

Revenus divers

Subventions, comparaison 9:19-20

Transfert au Fonds revenu consolidé, conflit 9:6-10, 17-8

Avis juridique 9:7

Rôle 9:10, 15-6

Venezuela, vente appareils aéronautiques de remplacement

Montants reçus, emploi 9:23

Palements, décalage temps 9:25

Résumé transactions 9:22-3

Société expansion exportations, banque Bahamas, transactions 9:22-7

Corporation développement du Canada

Corporation commerciale canadienne, double-emploi 9:14-5, 16

Corporation du Musée d'Art de Joliette

Corbeil, R. P. W., Président, correspondance, Musées nationaux du Canada 19:13, 15, 33-7

Corporations de la Couronne

Retenue fonds publics, Auditeur général, déclaration 9:27

Côté, Florian, député (Richelieu)

Rapport de l'Auditeur général 1974 35:23-4

Cross, M. A. G., Directeur général, Méthodes professionnelles, Bureau Auditeur général

Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents

Discussion 13:11, 14, 22; 14:6-8, 11, 30-2; 28:6, 10-1, 16-9

Exposés 13:4-5; 14:22-3

Étude gestion et contrôle financiers 45:24

Fonctions 1:12

Rapport Auditeur général 1974 21:18; 26:5, 7-10, 22; 27:6, 10, 13, 18, 22-6

Crouse, Lloyd R., député (South Shore) Président du Comité

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 37:6, 10, 12-30; 38:4-35; 39:4-11, 13-7, 26-7, 30-1; 45:5, 8, 12, 15-6, 18-20, 22-5; 46:7, 13, 18-9, 22-3, 25-33; 47:4-6, 10, 18-23, 25-9; 48:4-28; 49:4, 7-10, 12-4, 16-8, 20-4, 26-31; 50:5-6, 11, 15-6, 20-32; 51:4-5, 9-15, 17-25, 27-30; 52:5, 8-12, 18, 21, 23-29; 53:5-7, 9-11, 14-33; 54:5-6, 10, 17-20, 22-8; 55:4-26; 56:5-28, 30, 32-5; 57:4-12, 14-21; 58:5-19, 21-3, 25-6, 28-33; 59:4-28; 60:6-16, 18, 20-34; 61:4-5, 9-18, 21-7; 62:4-8, 10-11, 13-27; 64:4-5, 8-10, 12, 14, 16-27; 65:5-13, 15-27, 29-30; 66:4-7, 9-19, 21-3; 67:5-31; 68:5-28; 69:4-24, 26-32

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 1:8-9, 11-2, 15, 17; 2:4-7, 16-8, 20, 22-6, 28-9, 32; 3:5, 7-8, 10, 12-5, 18-24, 28, 30-1; 4:5-7, 10, 12-9, 21-9; 5:4, 6, 8-18, 20-2, 24-8; 6:9-11, 13-33; 7:4-9, 11, 24, 28-9, 31-3; 8:5, 8-14, 16-27; 9:5, 7-11, 13, 15-6, 18, 20-4, 27-9; 11:4, 6-7, 10, 12-3, 15-9, 21-4, 26; 12:6-15, 17, 19-27, 29-30; 13:4-5, 8-11, 14,

23:5-10, 13, 15-23, 27-30, 33; 24:5, 7-8, 10, 15, 17-29; 25:4-9, 15-6, 18-27; 27:4-8, 25-8; 28:4-6, 10, 12-6, 18-24; 29:4-5, 10-3, 15-29; 30:5-7, 10, 12-4, 16, 18-9, 22-6, 28, 30-4; 31:5-8, 10-2, 16-9, 24-7, 29-32; 32:5-6, 8, 10, 21, 24, 26-7; 33:5, 8, 10, 13-9, 23-7, 29-30; 34:4-5, 7, 9-10, 15, 20-1, 25-8, 30; 35:13-8, 20-35

Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 37:6, 10, 12-30; 38:4-35; 39:4-11, 13-7, 26-7, 30-1; 45:5, 8, 12, 15-6, 18-20, 22-5; 46:7, 13, 18-9, 22-3, 25-33; 47:4-6, 10, 18-23, 25-9; 48:4-28; 49:4, 7-10, 12-4, 16-8, 20-4, 26-31; 50:5-6, 11, 15-6, 20-32; 51:4-5, 9-15, 17-25, 27-30; 52:5, 8-12, 18, 21, 23-9; 53:5-7, 9-11, 14-33; 54:5-6, 10, 17-20, 22-8; 55:4-26; 56:5-28, 30, 32-5; 57:4-12, 14-21; 58:5-19, 21-3, 25-6, 28-33; 59:4-28; 60:6-16, 18, 20-34; 61:4-5, 9-18, 21-7; 62:4-8, 10-1, 13-27; 64:4-5, 8-10, 12, 14, 16-27; 65:5-13, 15-27, 29-30; 66:4-7, 9-19, 21-3; 67:5-31; 68:5-28; 69:4-24, 26-32

A Report on Study of the Accounts of Canada 40:4, 6-16, 18-27; 41:4, 13-9, 21-2, 24-6; 42:4-30; 43:4, 10-8, 20-7; 44:4, 6, 8-28

Crown Assets Disposal Corporation

Office machinery use, disposal 3:7, 39

Crown Corporations

Accounting 39:23, 29; 40:12; 42:26-9, 32-4; 43:23-5; 44:7, 12, 15, 22-7; 46:4

Audits 1:16-7; 32:21-2; 33:14-5, 22; 38:10-2, 14-5, 22-4; 39:5-6

Bank Accounts 33:21-2

Deferred taxes and interest 41:25-6; 42:15-6

Gov't loans 41:24-5; 42:6-24, 26-7; 43:7

See also

Specific Crown corporations

Cullen, Jack, M.P. (Sarnia-Lambton)

Auditor General's Report—1972-73 1:8, 15-6; 2:8-10, 30-1; 3:10, 20-2, 29-30; 8:20; 12:14; 14:8, 10-2, 32, 34; 15:7-8

Cultural Property Export and Import Act

See

Bill C-33

D. and S. Aviation, Montreal

Aircraft repair and overhaul contract 3:24-7, 30, 41-5

Dale-Harris, Robert B., Coopers and Lybrand, Toronto; Executive Interchange

Accommodation, PWD 57:14

Financial Management and Control Study 33:10-3; 45:8-20, 23; 52:28; 54:26-7

Darling, Stan, M.P. (Parry Sound-Muskoka)

Auditor General's Report

1972-73 2:7-8; 3:8-10; 4:7-10; 5:6-8, 16-7, 24-5, 27-8; 6:11, 13-4, 16; 7:6-7, 15; 9:8-10; 13:8-10, 14; 14:5-7; 1974 19:9-11; 24:7-8, 22; 27:14; 29:10-2, 18; 34:20-2, 30

Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 37:10-3, 21; 38:9, 18-9,

17-20, 22, 25-8; 14:5-8, 10-2, 15-21, 24-5, 28-9, 35; 15:4-10, 14-6, 19, 21-4, 27-33

Rapport de l'Auditeur général 1974 16:7-33; 17:4-9, 13, 15-6, 18-9, 21-9; 18:4-5, 7-12, 15-6, 18, 20-4; 19:4-5, 7-9, 11-2, 14-6, 18, 21-4, 26-7, 31-2; 20:22, 24, 27, 29-30, 32-40, 43-6; 21:5-12, 15-8, 24, 28, 30-1, 33; 22:4-5, 11-3, 15-9, 21-5, 28-32; 23:5-10, 13, 15-23, 27-30, 33; 24:5, 7-8, 10, 15, 17-29; 25:4-9, 15-6, 18-27; 27:4-8, 25-8; 28:4-6, 10, 12-6, 18-24; 29:4-5; 10-3, 15-29; 30:5-7, 10, 12-4, 16, 18-9, 22-6, 28, 30-4; 31:5-8, 10-2, 16-9, 24-7, 29-32; 32:5-6, 8, 10, 21, 24, 26-7; 33:5, 8, 10, 13-9, 23-7, 29-30; 34:4-5, 7, 9-10, 15, 20-1, 25-8, 30; 35:13-8, 20-35

Un rapport sur Étude des Comptes du Canada 40:4, 6-16, 18-27; 41:4, 13-9, 21-2, 24-6; 42:4-30; 43:4, 10-8, 20-7; 44:4, 6, 8-28

Cullen, Jack, député (Sarnia-Lambton)

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 1:8, 15-6; 2:8-10, 30-1; 3:10, 20-2, 29-30; 8:20; 12:14; 14:8, 10-2, 32, 34; 15:7-8

Dale-Harris, M. Robert B., associé, Coopers & Lybrand, Toronto, Représentant sociétés comptables publics faisant partie Programme Permutation Cadres

Étude gestion et contrôle financiers

Discussion 33:10-32; 45:18-20; 52:28; 54:26; 57:14

Exposé 45:8-18

Darling, Stan, député (Parry Sound-Muskoka)

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 37:10-3, 21; 38:9, 18-9, 21; 39:14; 46:19-22; 56:8-9, 17, 25-8; 57:8-11; 64:9-12; 65:6-9; 66:7-11, 23; 67:13, 20; 69:5-9, 18

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 2:7-8; 3:8-10; 4:7-10; 5:6-8, 16-7, 24-5, 27-8; 6:11, 13-4, 16; 7:6-7, 15; 9:8-10; 13:8-10, 14; 14:5-7

Rapport de l'Auditeur général 1974 19:9-11; 24:7-8, 22; 27:14; 29:10-2, 18; 34:20-2, 30

Un rapport sur Étude des Comptes du Canada 40:9-13, 16, 26

Darlington, Colonel, directeur, obtention et approvisionnement (matériel usage collectif), Min. Défense nationale

Rapport Auditeur général 1974 28:20-1

Davies, M. Vic, Vice-président, Finances, Société Radio-Canada

Rapport Auditeur général 1974 21:17-8, 23-32

Dawson, M. T. C., Associé, Touché, Ross and Co.

Gestion et contrôle financiers, min. Travaux publics 57:17-8; 60:24, 27-8

Défense nationale, Loi

Paiements à titre gratuit, art. 12, stipulations 26:9-10, 11; 27:5

Défense nationale, Ministère

Avances fonds

Compte ministériel, fonds de roulement 68:6, 74-6

- 21; 39:14; 46:19-22; 56:8-9, 17, 25-8; 57:8-11; 64:9-12; 65:6-9; 66:7-11, 23; 67:13, 20; 69:5-9, 18
 A Report on Study of the Accounts of Canada 40:9-13, 16, 26
- Darlington, Colonel R. A., Director, Procurement and Supply Common User, National Defence Dept.**
 Winter caps, specifications 28:20-1
- Davies, Vic, Vice-President, Finance, Canadian Broadcasting Corporation**
 Acquisition CKLW-TV Windsor 21:17, 23-6, 28-32
- Dawson, T. C., Partner, Touché Ross and Co., Member, Financial Management and Control Study, Auditor General's Office**
 Study, Public works Dept. 57:17-8; 60:24, 27-8
- Defence Dept.**
See
 National Defence Dept.
- Defence Industry**
 Competition 2:11-2, 16
 Development, subsidy 2:7-8, 11-2
 Foreign sales 2:8, 12
 Profit limits, government contracts 2:11-2, 21-2
See also
 National Defence Dept.
- Defence Industry Productivity Program**
 Assistance
 Canadian Marconi 4:10-2, 14-5
 Capital expenses 4:8; 20:8
 Product development 4:8; 6:12, 26-9
 Radio Engineering Products Ltd. 6:9-13, 16-7, 20, 26-7, 29; 11:12, 29
 R.C.A. 4:10-2, 15
 Assistance contracts, shared costs not verified 4:19-29; 5:29-35; 14:36; 20:8-9; 35:43
 Audits 4:13, 19-20, 22-5; 20:8-9
 Control, weakness 4:5-18, 31-43; 20:7-8; 35:18-20, 42
 Development contracts, shared cost 5:29-34; 35:18-9
 Export
 Technology 4:15
 Products 4:18; 6:12
 Fraud 6:30
 Multinational corporations, involvement 4:14-5; 6:28
 Prototypes 4:9, 11-4, 16-7; 20:8
 Revenue, profit, recovery 4:6-17, 31-43; 6:12-3, 29; 20:7-8
 Supply and Services Dept., Industry, Trade and Commerce Dept., responsibilities 4:6, 14; 6:12, 15, 27, 29-30; 20:7-8
See also
 Industry Modernization for Defence Exports Program
- Defence Production Act**
 Procurement, Canada 2:4, 6, 15; 20:4
 Minister, Supply and Services, responsibility 20:4
- Mess et cantines 68:5-7, 8-9
 Voyages 69:4-18
 Budget dépenses 2:8, 13
 Approvisionnements, chevauchement une année à l'autre 14:17-8
 Comité, liste questions, réponses 61:50; 68:72-6
 Contrats productivité industrie défense, partage recettes ventes 35:18-9
 Contrats, avances versées, contrôle insuffisant 13:27-8, 29-30; 14:5-7
 Contrats de services personnels
 Abus 27:15, 17-8; 36:10
 Approbation 27:13-5
 But 27:15
 Conditions travail 27:16
 Conseil Trésor, directives 27:7, 12-4
 Contrôle 27:7; 36:10
 Création de postes 27:11, 16
 Crédits 27:14
 Espèces 27:10
 Hommes-années 28:4
 Militaires 27:14
 Palements en trop 27:6-7, 12; 36:10
 Pratique courante 27:17
 Publication 27:13-4
 Relations employeur-employé 27:6-7, 12-3
 Source centrale de consultation 27:10
 Stade de révision 27:11
 Traitement 27:16-7; 28:4
 Développement national, activités, dépenses 26:29
 Étude gestion et contrôle financiers 69:18-31, 49-58
 Comité vérification 69:20-1
 Inventaires, contrôle 69:22, 31
 Personnel financier 69:19-24
 Rapports financiers, procédures budgétaires 69:24-5, 30-1
 Système mesure performance opérationnelle 69:27-9
- Fournitures**
 Gestions opérations et contrôle 14:7, 10, 17
 Bureau Auditeur général, vérification système informatique 14:11-3
 Programme DEVIL 14:10
 Régime Mark 1 14:9
 Possibilité réduction inventaire 14:21
 Prix unitaire, contrôle inventaire 14:7, 14, 18
 Stock excédentaire
 Écoulement 14:9
 Justification 14:7-9, 10-1, 20-1
 Valeur et volume stocks 14:19-20
 Locaux loués
 Accords 56:13-4
 Comparaison secteur privé 56:14
 Halifax-Dartmouth (N.-É.)
 Bail 56:16
 Cause 56:6-7, 10, 13-4
 Choix loger ailleurs 56:8
 Propriétaire 56:12, 15; 58:34
 Rénovations 56:8, 10, 11-2
 Responsabilité 56:8-9, 10, 11-2, 14
 SCHL, règlements construction 56:10, 16

Defence Production Revolving Fund

Auditor General's Report 1975, Overstatement of inventory value, fuel oil 59:4-17, 29, 31-2, 73-5

de Havilland Aircraft of Canada Ltd.

Crown ownership 5:24-8

STOL Aircraft development, involvement 5:21, 24

Demers, Yves, M.P. (Duvernay)

Auditor General's Report

1972-73 2:12-3; 4:11-3; 10:17-20; 12:22-6; 15:11-3, 15-6, 27

1974 17:13, 15-6; 20:42-4; 21:12-5, 30-1; 25:9-10, 25-6; 30:10-2, 22-3

A Report on Study of the Accounts of Canada 42:16-7

Desautels, L. Denis, Director General, Public Accounts and International Audits, Auditor General's Office

Financial Management and Control Study, DSS 59:17-21

Study of Accounts of Canada 41:17; 44:15

United Nations Audit 38:29-31

Deslauriers, E., Treasurer, Atomic Energy of Canada Ltd.

Auditor General's Report 1975, prototype nuclear power stations 64:13-20

Des Roches, J. M., Deputy Minister of Supply, Supply and Services Dept.

Auditor General's Report 1973 2:4-30; 3:7-8, 10-9, 22-31

Auditor General's Report, 1975 59:4-19, 22-7

DHC-7

See

STOL Aircraft

Douglas, Crawford, M.P. (Bruce-Grey)

Auditor General's Report—1972-73 15:28, 30

Douglas, John R., Assistant Auditor General

Auditor General's Report

1974 32:14-5; 34:7-8, 26

1975 37:12, 20-1; 38:12-4, 18, 22-4; 39:16; 67:15

Study of Accounts of Canada 39:16, 27-9; 40:11-4, 22; 42:5-6

Douglas, J. R., Director General, Special Audits and Inquiries, Auditor General's Office

Canadian Commercial Corporation 9:22-3, 25-6

Responsibilities 1:11

Drable, C., Member, Energy Supplies Allocation Board

Imported Oil and Petroleum Products

Compensation Program 67:18-9

Dubois, Raymond-M., Director General Special Audits and Inquiries, Auditor General's Office

Financial Management and Control Study 33:13; 50:6-11, 29-30; 60:22

Special Audits and Inquiries 38:32-4; 39:6-9, 14, 16

Matériel de défense, coût élevé approvisionnement, responsabilité 2:4, 6-7

Palements ex gratia 27:5

Personnel supplémentaire 69:26

Pilote, entraînement pour gouvernements étrangers

Amortissement équipement, calcul 13:16, 21-2

Avantage 13:23-4

Coûts

Comptabilité 13:14-5, 17, 25

Description 13:15-7

Livre blanc, 1971, politique 13:15-6, 17, 18

Professeurs de l'étranger, influence 13:25

Recouvrement 13:14, 17, 25

Échecs 13:18-20

Nombre étudiants 13:19, 26

Protection environnement, Shilo, Suffield 13:20-1

Somes non récupérées, budget, effet 13:24-5

Prêts, personnel militaire 68:7-8

Publicité, dépenses, irrégularités 68:9-17, 72-3

Revenus imputés irrégulièrement aux crédits 1974-75 68:18-21, 73

Services spéciaux

Construction ponts 14:30-1

Coût

Abolition pour services fournis lors fonctions publiques 14:26

Aide humanitaire 14:24, 26

Décret du Conseil 14:23-4, 25, 30, 31

Non requis, circonstances 14:24

Recouvrement 14:22, 27-8, 31

Services communautaires 14:24

Taux inférieur coût normal 14:25, 31-2

Inspection navires, zone 200 milles 69:26-7

Jeux du Canada, 1973, Burnaby, recouvrement partiel frais 14:27-8

Projets développement national

Coûts 14:22, 26, 30-1

Importance par rapport budget total 14:33

Nombre et nature demande 14:34

Stocks, filières vérification 32:25-6

Voir aussi

Forces armées du Canada

De Havilland Aircraft Ltd.

Industrie et Commerce, Min., principal actionnaire 5:24, 25, 26, 27-88

Demers, Yves, député (Duvernay)

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 2:12-3; 4:11-3; 10:17-20; 12:22-6; 15:11-3, 15-6, 27

Rapport de l'Auditeur général 1974 17:13, 15-6; 20:42-4; 21:12-5, 30-1; 25:9-10, 25-6; 30:10-2, 22-3

Un rapport sur Étude des Comptes du Canada 42:16-7

Desautels, M. L. Denis, Directeur général, Comptes publics et vérifications internationales, Bureau Auditeur général

Comptes du Canada, étude 41:17; 44:15

Étude gestion et contrôle financiers 59:17-21

Nations Unies, vérification, Canada, collaboration 38:29-31

Duncan, C. J. S., Director, Manpower Programs and Budget, National Defence Dept.

Personal service contracts 27:10-7

Dupras, Maurice, M.P. (Labelle)

Auditor General's Report

1972-73 7:9-11; 8:13-5, 25-6; 10:4, 6, 10-2, 16, 18-9; 11:7-9, 11-2, 15-7; 13:12-3, 20-3, 28; 15:5-8, 21

1974 16:13, 22-4; 22:5-6, 14-5, 17-9, 28-30; 28:5, 15-6, 22; 29:4, 24-6, 29; 31:12, 19-22, 25-6; 34:8-13, 23, 25-7

Electric Typewriters

See

Typewriters, Electric

Energy, Mines and Resources Dept.

Auditor General's Report 1975 ESAB appropriation used for operation of NEB 48:32; 60:63; 67:6-15, 34

Financial Management and Control

Study

Discussion 67:21-30

Observations, Recommendations and Departmental Comments...(text) 60:63; 67:36-43

Financial staff 54:12, 68

See also

Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program

Energy Supplies Allocation Board

Appropriation used for operation of NEB 48:32; 60:63; 67:6-15, 34; 70:7-8

Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program 34:4, 9, 11, 20-1, 28-30, 36-7

Environment Dept.

Financial Management and Control
Study

Departmental Comments (text) 63:35-55

Discussion 63:6-23

Essex Broadcasting Inc. (Michigan)

See

CKLW-TV Windsor

Estimates

See

Auditor General's Office. Financial... Study. Report
Study of the Accounts of Canada

Evans, K. R. L., Director of Finance, Public Service Commission

Financial Management and Control
Study 60:14-8, 22

Evergreen Development Ltd., Winnipeg

Housing development, CFB Gimli 27:20-1, 23-4, 26-7

Ex Gratia Payments

See

Canadian Armed Forces

Deslauriers, M. E., Trésorier, Énergie atomique du Canada, Ltée

Rapport Auditeur général 1975 64:13-20

Des Roches, M. J. M., Sous-ministre (approvisionnement), Min. Approvisionnements et Services

Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 2:4-30; 3:7, 10-31

Rapport Auditeur général 1975 59:4-27

Douglas, Crawford, député (Bruce-Grey)

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 15:28, 30

Douglas, M. J. R., Directeur général, Vérifications spéciales et enquêtes, Bureau Auditeur général

Comptes du Canada, étude

Discussion 40:11-4, 22; 42:5-6

Exposé 39:27-9

Comptes publics 1972 et 1973, et rapports Auditeur général afférents 9:22-6

Fonctions 1:11

Rapport Auditeur général 1974 32:14-5; 34:7-8, 26

Rapport Auditeur général 1975 37:12, 20-1; 38:12-4, 18, 22-4; 39:16; 67:15-6

Drabble, M. C. Membre, Office répartition approvisionnement énergie

Programme indemnités importations Pétrole 67:18-9

Dubois, M. Raymond M., associé Peat, Marwick, Mitchell et Cte, Montréal. Représentant sociétés comptables publics faisant partie Programme permutation cadres

Étude gestion et contrôle financiers 50:6-11, 29-30; 60-22

Permutation cadres, programme, participation 33:13

Vérifications spéciales, enquêtes 38:32; 39:6-7, 14-6

Duncan, M. C. J. S., Directeur programmes main-d'œuvre et budget, Min. Défense nationale

Rapport Auditeur général 1974 27:10-7, 21

Dupras, Maurice, député (Labelle)

Rapport Auditeur général 1972-73 7:9-11; 8:13-5, 25-6; 10:4, 6, 10-2, 16, 18-9; 11:7-9, 11-2, 15-7; 13:12-3, 20-3, 28; 15:5-8, 21

Rapport de l'Auditeur général 1974 16:13, 22-4; 22:5-6, 14-5, 17-9, 28-30; 28:5, 15-6, 22; 29:4, 24-6, 29; 31:12, 19-22, 25-6; 34:8-13, 23, 25-7

EACL

Voir

Énergie atomique du Canada, Ltée

Énergie, Mines et Ressources, Ministère

Comité, liste questions posées 60:63

Étude gestion et contrôle financiers 67:22-30, 40-53

Détails structures par activité et par programme 67:26

Personnel financier 54:86; 67:28

Système comptes à recevoir 67:30

Système paie 67:27-8

Excel Coach Lines Ltd.

Subsidization, Post Office Dept. 22:4-16; 24:3, 32-3

Excise Tax Act

Amendment proposed 20:15

Wholesaler's license

Audits 11:7-8

Cancellation when nature of business changes, no provision 11:4-12; 20:15; 35:31, 40

Function, operation 11:4-12

Native People, no exemptions 11:10-1

Executive Interchange

See

Interchange Canada Program

Export Development Corporation

Canadian Commercial Corporation, co-operation 9:22-7; 20:13

Operations, loans 42:17-9

Twin Otter aircraft sales, financing 5:24; 8:5, 28

External Affairs Dept.

Supplementary Estimates (B), 1975-76, transfer items 50:27-8

Fay, P. B., Director General, Strategic Planning and Evaluation Group, Manpower and Immigration Dept.

Unemployment 7:16

Federal Court of Canada

Income tax appeals 15:18

Federal Land Management Committee

Land inventory 42:17

Feed Freight Equalization Program

Administration 30:7

Feed Grain

Situation, B.C. 30:8-12, 15, 24

Finance Dept.

Capital winter works program 29:11-2

Comptroller of the Treasury (former), role 46:8-9, 23, 26

International agreements, income tax 15:23

Provincial-municipal loan fund 8:10

Financial Administration Act

Amendments, proposed 20:14; 40:9, 21; 42:32-5, 37; 44:7, 12, 15, 22-3; 46:28-9

Appropriations, fiscal year, lapse 14:17-8; 19:41; 22:23-4; 36:5

Auditor General, responsibility 1:9; 3:20; 9:8; 10:4-6; 14:32-3; 17:6; 22:4-5, 25; 23:8-9; 26:5, 26; 27:8; 29:5; 31:18; 32:13-5, 18; 38:18, 27, 32-3; 39:9-12

Contravention

Local Initiatives Program 7:20-1

Indemnités importation pétrole et produits pétroliers, programme

Abus 34:13, 28

Auditeur général, bureau, rôle 34:9

Compagnies requérantes, actionnaires, comptables participation 34:8

Contrôle facultatif 34:16

Coût, crédit 34:17, 20-1; 36:14

Coût pétrole, augmentations 34:19-22, 25-7, 30; 36:14

Critère admission 34:11, 15

Déplacement du Venezuela vers Moyen-Orient 34:22-3

Directives 34:15-8

Durée 34:23

Éléments fondamentaux 34:19-20

Exportations pétrole, taxes 34:23-5

Exportations produits pétroliers partiellement transformés 34:26-7

Importateur admissible, définition 34:9-10

Industrie pétrochimique, dérivés 34:10

Objectif 34:21; 36:14

Origine 34:16

Parties 34:5

Perspectives d'avenir 67:16-7

Pétrole canadien Ouest 34:11-2

Pétrole vendu à transporteurs étrangers et exporté 34:9-14

Prix payé pour pétrole importé 34:14-5

Règlements 34:16-8

Sommaire montants versés 67:44

Trois premiers trimestres 34:4

Vérificateur général, recommandations 34:28

Vérifications

Instructions 34:6-7, 29-30

Personnel, recrutement 34:7

Responsabilité 34:5

Manuel financier 67:30

Énergie atomique du Canada, Ltée

Argentine, contrat 64:16-7, 25, 26

CANDU, vente, situation 64:11-2

Centrales nucléaires prototypes, arrangements administratifs et financiers 64:5-11, 14-6, 17-26, 33-7

Comité, liste questions posées et réponses 60:62; 64:33-7

Personnel financier 64:12-3

Environnement, Ministère

Étude gestion et contrôle financiers 63:6-22

Commentaires 63:57-77

Personnel financier 63:8-15, 19-22

Structure programme-activité 63:16-9

Vérification interne 63:14-5

Étude des Comptes du Canada

Auditeur général

Opinion 39:27-9; 40:10, 13, 17; 41:24; 42:4-5; 44:10-1, 15

Rôle 5:20-1; 33:20; 39:18; 40:15; 43:19-20, 23; 44:21-2

Autorité, annulation annuelle 45:28

Budget dépenses 39:21; 40:5, 11-2; 42:97

But 39:18; 40:12-4, 78-9, 86; 43:4, 15; 44:10

Comité directeur 39:18

- Pilotage Authorities 16:17, 22-3; 35:4
 Post Office Dept. 36:5
 Public Works, Transport Depts. 17:25; 35:6-7
 Supply and Services Dept. 2:28-9, 31-2, 37
 Debts due Crown, collection, deletion 23:14, 25-6
 National Museums of Canada, status 20:25
 Parliamentary Control 9:27; 20:14
 Schedules, classification 43:23-5; 44:23-6
- Financial Management and Control Study**
See
 Auditor General's Office
- Financial Post**
 Article, Radio Engineering Products Ltd, quoted 11:14-5, 27-30
- Flaherty, G, Assistant General Counsel, Canadian Broadcasting Corporation**
 Acquisition CKLW-TV Windsor 21:8-15, 24
- Flatten, Audit Director, Auditor General's Office**
 Audits, National Defence Dept. 14:12
- Flynn, Joe, M. P. (Kitchener)**
 Auditor General's Report
 1972-73 4:19; 6:25-6; 11:9-10, 15-7; 12:9, 19, 25; 13:10-1, 19; 14:16-8
 1974 21:9-10; 23:15; 24:23, 25; 26:20; 27:12-3; 28:12-4, 22; 29:12-5; 30:12-3, 15, 21; 33:17, 27; 35:16, 19-20
 Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 38:9, 29; 39:4-5, 13; 48:10-1; 53:16
- Formosa Springs Brewery**
 LIP project 7:25-6; 8:6, 13, 38
- Forrestall, J. M., M.P. (Dartmouth-Halifax East)**
 Auditor General's Report—1972-73 5:14, 21-2, 24, 26
- Fort Francis-Kenora**
 Local transportation, subsidization, Post Office Dept. 22:4-16; 24:3, 32-3; 35:20-1, 43; 36:5
- Foster, J. S., President, Atomic Energy of Canada Ltd.**
 Auditor General's Report 1975, prototype nuclear power stations 64:4-17, 20-6
- Francis, C. Lloyd, M.P. (Ottawa West)**
 Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 55:15; 56:28-30, 32; 57:15; 58:21-3; 62:18-9, 25; 64:24-5; 67:11; 68:12, 17
- Fraser, Bill, Senior Project Officer, Treasury Board**
 Auditor General's Report, 1975 37:21
- Fraser, Ron, Vice-President, Corporate Affairs and Assistant to the President, Canadian Broadcasting Corporation**
 Acquisition CKLW-TV Windsor 21:16-7, 27-8, 31
- Comité indépendant révision, recommandations 39:28; 40:7-8, 13-4; 41:16-7; 43:15
 Comptabilité, méthode 41:24; 42:28, 81-2, 91; 43:11-3, 18-21, 25; 44:18
 Comptes
 Contrôle parlementaire 39:25, 28; 40:11; 42:76-7, 81-2; 43:19, 26-7
 Fermeture 42:103
 Ministères responsables 33:20-1; 39:18; 41:22; 43:13-4
 Nationaux, administration financière 40:5, 12
 Publics, révision 40:12; 42:80
 Réserves et devises étrangères 39:25; 41:12
 Spéciaux 39:20; 41:10; 42:89
 Crédits, annulation, révocation 42:102
 Délai 30 jours 42:103; 44:8-9; 45:28
 Dette non échue 40:5; 41:10-3, 51-3; 42:94; 43:49, 55-7
 Dette nette 42:8; 43:7
 Etat actif, passif 39:20, 25, 28-9; 40:5-6, 11-3, 24; 41:8-13, 17-21, 24, 41-9, 52-3; 42:87-8, 91-2; 43:5-8, 58-64
 Etat dépenses et revenus 39:21; 40:5-6, 9-11; 41:6-8, 20, 29-33; 41:35-41; 42:8, 16-7, 90, 94; 43:5, 9-10, 51-3, 65-7
 Affectations nettes 39:22-4, 28; 40:11; 42:101; 44:17-20; 45:26-7
 Comptes non payés reportés 39:22-5, 29; 41:20; 42:15-6; 43:15; 45:27-9
 Déficit 39:26; 40:11, 23-4; 42:27-9; 43:5
 Dépenses excédentaires, déduction année suivante 44:10; 46:4
 Fonds renouvelable 39:23-5; 40:11-2, 21-2; 41:39-40; 42:10, 104; 43:7; 44:27; 45:29
 Soldes dépensés 40:22-3
 Soldes non dépensés primés 41:20, 39-40; 43:7, 15
 États financiers sommaires, normalisation 33:25; 40:5, 15; 42:94; 43:11, 49-50
 Fonds immobilisation 41:17-9; 42:16
 Fonds reserve pour amortir éléments actifs 41:21
 Gouvernement
 Biens 41:21 42:16-7, 23, 28
 Sociétés, organismes 39:23, 29; 40:12; 41:12, 16, 24-5; 42:6-14, 18, 22-9; 43:23-5; 44:10-1, 23-7
 Historique 42:71; 43:18, 22
 Intérêts 41:14-5; 42:9-16, 20-2
 Loi sur administration financière, modifications 40:9, 20-1; 42:72-7; 44:7, 12; 46:28-9
 Ministères
 Opinions 42:43-5; 43:12; 44:15-6, 20, 28; 45:26-9
 Rôle 5:20-1; 18:22; 33:20; 39:18-9; 42:43; 43:13, 16; 44:14
 Nouvelle initiative après phase conception et planification et présentation 45:35-9
 Opérations financières, publication 42:95
 Prêts, avances, investissements nationaux, crédits non-budgétaires 39:19, 25, 28-9; 40:24-5; 41:10-2, 19, 51-2; 42:5-14, 17-23, 85, 90-4, 97; 43:5-10, 14, 54-6; 45:28
 Programmes ministériels 42:100
 Public, information 42:11, 22
 Publication 43:21
 Complexité 40:16-9, 26-30; 42:27-8; 44:13, 29; 47:9
 Examen 29:18; 41:17; 42:4-5, 71, 83-4; 44:10-1
 Rapport à Chambre 45:3; 46:3-5

Fry, J. L., Deputy Minister of Services and Deputy Receiver General for Canada, Supply and Services Dept.

Auditor General's Report 1975 58:5-30

Financial Management and Control Study 53:11-5, 23-8, 31; 58:31-3

Study of Accounts of Canada 44:4-6

Gagne, J. P., Executive Director of Operations, War Veterans Allowance Board, Veterans Affairs Dept.

Overpayments, suspension of recovery 23:30-1

Gaudette, Yvan, Director-General, Evaluation and Standard Branch, Auditor General's Office

Recruitment, training, development 38:6-7, 10

Gérin-Lajoie, Paul, President, Canadian International Development Agency

Financial Management and Control Study 61:4, 9-21, 25-6

Gilhooly, C. F., Director General, Departmental Audits, Auditor General's Office

Auditor General's Report

1973 2:23; 5:4-5, 9-10, 12; 6:9-11, 16, 19, 21, 24, 30-1; 7:9, 14-5; 8:17-8, 25-6; 10:12; 11:4, 6-7, 12-3

1974 16:25, 30; 17:6-8; 18:4-5, 11, 16; 22:4, 9, 14-21, 25; 23:5-6, 16-7, 20, 29; 24:5-6, 15, 24-8; 25:5, 12, 22; 29:6, 22, 25, 27; 30:7, 13-22, 25, 28, 32-3; 31:6-7, 18, 26, 30; 32:15, 18; 33:21-2

Responsibilities 1:11

Gimli, Manitoba

Economic situation 27:24-5

See also

Canadian Armed Forces, CFB, Gimli

Glassco Commission

See

Royal Commission on Government Organization

Glassford, J. S., President, Canadian Commercial Corporation

Auditor General's Report 1973 9:6-22, 24-8

Gottlieb, A. E., Deputy Minister of Manpower and Immigration

Adjustment assistance overpayments 31:18-31

LIP, OFY Program 7:9-10, 12-7, 19, 23-4, 26-31, 33; 8:5-10, 12-25; 10:5-29; 29:4-29

Unused accommodation, cost 31:5, 10-7

Government of Canada

Accounting system 14:15-6, 18

Departments

Accommodation 17:9-10, 12-6, 18-9, 22-4; 31:6-12, 15-7; 35:6, 32-3, 45; 39:32-3; 48:36; 56:5-56, 97-8; 57:5-17; 58:34

Bank accounts 33:21-2

Confidentiality, information 35:21-2

Electric typewriters, acquisition 3:5-24, 39-40; 35:33-4, 46

Recommandations, mise en vigueur 42:4-5, 29-30; 72:5; 43:16-8, 47; 44:6-8, 12, 15-7, 20-5; 45:31-3; 46:3-4

Situation financière, changements pendant année compte et causes, indication 39:28-9; 40:7-8, 11, 14

Terminologie 42:96

Étude gestion et contrôle financiers

Affectations, contrôle 45:58; 46:30; 50:11-3, 82-5; 52:19, 31
Auditeur général, lettre aux chefs cabinets experts-comptables 68:77-8

Budget, comptes publics, responsabilité, organisme central, agents financiers 45:12, 16-8, 77-8, 81; 46:9-12, 15-6, 19-20, 26, 30; 47:7, 10, 20; 48:16; 50:13-5, 26; 52:20-1; 53:17-20, 24; 54:9-10, 12-3, 14, 18-21, 29, 85, 93, 95-6, 101; 55:13, 32-3; 70:73, 85, 89-91, 93, 103, 120, 131-6

Budget dépenses

Affectations distinctes 50:121-5; 70:80, 100

Affectations distinctes 49:24-5

Bilinguisme 49:24-5

Contrôle 45:16, 24, 75, 81; 47:5-6, 20; 48:9, 12-20; 49:10; 50:10-21, 27-9, 60-2; 51:29-30; 52:10, 12; 53:19; 54:9; 70:81-2, 92-3

Gouvernement, priorités 49:12-3; 50:7, 10, 18, 31, 95-9; 70:74

Préparation 49:10-1; 50:18-9, 27-30; 54:89; 69:25-6, 30-1; 70:73-7

Présentation 45:16, 20, 73, 78-81; 47:7-24, 37-93; 48:6-15, 20-7, 66-8; 49:4-7, 15-33; 50:10-1, 18-22, 104-10; 51:20-1; 60:29-30; 70:7

Chèques, contrôle 52:7, 14-6, 19-21, 25, 31-2; 53:27, 29; 54:58; 58:31

Comptes publics 45:12, 56, 73; 46:11, 14; 47:7-10, 15, 17-20; 48:18; 49:11, 19, 32-3; 50:15; 53:18-9; 70:93-4

Concussions 46:25

Conseil du Trésor, rôle, réaction 37:11; 46:21; 51:7; 53:6-7; 54:14-5, 16, 18, 20, 27-8, 59, 96

Contrôle parlementaire, affaiblissement 70:7

Crédits

Supplémentaires 47:18-9; 50:26-8; 53:7-10

Transferts 47:18-20; 48:16-7; 50:22, 28

Députés, participation 48:23

Domaines étudiés 33:15-6, 39-41; 36:16; 44:11; 45:6

Durée 33:26-7; 39:5

Erreurs trouvées 51:11

Finances, min., rôle 54:20

Fraude 52:11, 20, 32; 53:26, 27-8, 31

Gestion, objectifs 45:73-4; 54:10, 18

Gestion et contrôle financiers, efficacité 33:15, 38; 45:14, 17

Gestion financière, responsabilité 45:15, 77; 52:26; 54:8; 55:31; 70:125-36

Gouvernement 4:7; 31:54-60; 32:6

Historique 33:5-8; 37:7-10, 25; 45:6-10, 22, 68-70

Lois, règlements, examen 33:19-20

Mesures 33:28-9

Ministères

Administration, contrôle 51:11-2; 53:18

Budgets, dépenses, écarts, analyse 50:129-32

Collaboration 33:22-4

Comptes sans intérêt 33:21-2

Engagements, contrôle 50:126-8; 60:13, 14; 70:81, 100

- Financial controls 35:10-1
 Employment policy 8:10
 Insurance 22:28, 32
 Litigation by Northrop Corporation 9:8-9, 11, 14
See also
 Specific departments, agencies
- Governor General's Special Warrants**
 Purpose 35:22-3, 44
- Graham, J. H., Treasurer, St. Lawrence Seaway Authority**
 Depreciation of capital assets 65:11
- Great Lakes**
 Oil, pollution, damage 18:17-8
- Green Paper, Conflict of Interest, 1973**
 Guidelines 16:20-1; 35:5
- Gregory, Tom, Partner, Winspear, Higgins, Stevenson and Co. (Ottawa Office); Member, Executive Interchange**
 Financial Management and Control Study, EMR Dept. 67:21-6
- Greig, T. C., Assistant Deputy Minister, Finance, National Defence Dept.**
 Auditor General's Report
 1974 26:4, 6, 12-4, 20-9; 27:5, 7, 10-7; 28:4-22
 1975 56:6-16; 68:5-27; 69:4-31
- Grosset, D. G., Member, Financial Management and Control Study Group**
 Study 52:8, 12-8, 27
- "Guide on Financial Administration for Departments and Agencies of the Government of Canada"**
 Discussed 46:9; 51:10; 52:7, 25; 54:42-3; 55:20
- Halliday, Bruce, M.P. (Oxford)**
 Auditor General's Report—1974 22:26-8
 Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 56:14-6, 24
- Hamilton Harbour Commission**
 Investigation, audit 35:15-6
- Hammond, R. M., General Director, Financial Services Branch, Industry Trade and Commerce Dept.**
 Auditor General's Report 1973 4:6-7, 9-12, 14-5, 17, 20-2, 25; 6:29
- Handfield-Jones, S. J., Director, Fiscal Policy Division, Finance Dept.**
 Study of Accounts of Canada 40:14-5; 41:21; 42:14, 18-9
- Haslegrave, D. A., Director, Administration, Job Creation Branch, Manpower Division, Manpower and Immigration Dept.**
 Local Initiatives Program 7:7-8, 23-4
- Fonds en trop 33:20-1
 Frais services 45:74; 62:23-6; 70:80, 99
 Responsabilité gestion et contrôle financiers 70:125-36
 Revenus et comptes à recevoir, stocks 54:13; 70:85, 99, 118-9
 Royaume-Uni, agent comptable, nomination 45:15
 Système traitement dépenses et revenus 52:31, 32; 60:9; 70:80
 Systèmes comptables, contrôles 37:12-3; 45:14-5, 75-7; 46:25; 50:7-19, 29-30, 51-2, 59-60, 95, 97-8, 119-20, 128, 129-30; 51:11, 27; 52:7-8, 10-1, 15-6, 18-22, 26-8, 32-3; 53:12-5, 17-23, 27, 29-32; 54:6-9, 11-4, 30-2, 50-4, 56-62, 101; 55:13, 15-8, 29, 31-2; 70:81-4, 100-3, 109-15, 118-9
 Systèmes établissement rapports 54:50-1, 53-4
 Transactions, irrégularités 70:7
 Vérification interne 45:76; 46:11; 50:130; 52:7, 21, 26-7, 32, 33; 53:14; 54:13, 52, 59-62, 90, 101; 60:9; 61:13, 21-2; 63:12, 14-5, 23-32; 70:23, 85, 121-2
 Normalisation 50:10; 53:18
 Normes acceptables 45:72-3, 81-2
 Objectifs 37:8-10, 23-4; 45:6-7, 12, 20; 45:48-9; 46:18
 Organisation 33:14-5, 39
 Orientation 38:27
 Paie, système de 52:7-11, 13, 16-8, 23-5, 27, 33; 53:12, 23-5, 26-7, 29-31; 54:13, 16, 54-6, 58; 60:8, 11; 67:23-5; 70:82-3, 107, 115-8
- Personnel financier**
 Agents financiers, nomination, fonctions 51:14-7; 54:8, 13-4, 16, 25, 83-4; 55:20, 32; 59:26-7; 60:11-6, 25; 62:22-3; 63:9-15, 19-22; 70:83-4, 87-9, 123-31
 Comptables, recrutement 54:30-1; 70:85-6
 Décentralisation, incidence 54:13, 51-2, 86, 91
 Partage responsabilités 54:89-90
 Recrutement, classification, formation 33:27-8; 36:15; 39:5; 45:14, 76-7; 46:12, 16, 32-3; 50:133-6; 54:7, 11, 16, 21, 24, 30-1, 85, 92, 101; 55:4-15, 20, 29-30; 61:11; 63:8, 20-1; 67:23; 70:79, 86-8, 99, 123-5
 Système mesure performance opérationnelle 51:28-9; 54:13, 16, 50; 55:16, 18; 69:27-9
 Transfert, rotation, vacance 47:22-3; 50:114-8; 51:18-9; 54:11-2, 26-7, 101; 55:12, 13, 14, 29-30; 63:20; 70:78, 99
- Programmes**
 Élaboration, sommet, base 50:31, 98-9; 51:12-3
 Examen 50:100-1; 51:25-7; 63:17-9; 67:26-7; 70:95-6
 Prévisions 45:13, 74; 50:7-10, 15-7, 21, 29-31, 51-9, 102-10; 51:12; 53:6; 54:89; 70:74-6, 95, 97-8
 Rapport, contenu 45:11-2, 72-83
 Rapport à Chambre (provisoire) 70:3-8
 Rapport Glassco 33:11; 37:7-10; 39:5; 44:12-3, 29; 45:12, 18-21, 83; 46:8-10, 14-5, 19-24; 47:13-6, 24-8, 37; 48:9-10, 16, 22, 26-7; 49:15; 50:8-14, 116, 129; 51:11; 52:28; 53:20, 21, 22, 28, 29; 54:8, 14, 93
 Recherche, dépenses 53:5-10
 Recommandations 33:29-30; 37:23-4; 45:13, 16-7, 71; 46:11-2, 17-9, 22-3, 30; 48:16; 50:24-5, 95-136; 51:21-4; 52:17
 Conseil Trésor 45:21-3, 74

Hayes, H. E., Director General, Crown Corporations and International Audits, Auditor General's Office

Report

1973 2:4-5, 14, 18-9; 36, 21, 27; 4:5-6, 11, 13, 19, 21; 5:18-20; 9:6, 13, 18, 21

1974 16:7-9, 12-8, 22-3; 19:5-10, 14, 18-26, 29-31; 20:22-4, 27-8, 31-2, 43-5

Responsibilities 1:11-2, 16-7

Health and Welfare Dept.

See

National Health and Welfare Dept.

Henderson, Maxwell, Former Auditor General

Statements by, discussed 24:22-3; 28:5, 23-4; 60:16-7, 20

Herbert, Hal, M.P. (Vaudreuil)

Auditor General's Report

1972-73 1:15; 2:7, 23-8; 3:18-9; 4:10-1, 28-9; 6:24-5; 7:33; 8:11-3, 25; 10:4-7, 9-10, 14, 16-20, 22-4, 27-9; 12:9, 11-3, 29; 13:11-2, 26-8; 14:35; 15:13-4, 20-1, 29

1974 33:30

Héroux Electronics, Longueuil, Quebec

Assistance contract, Industry, Trade and Commerce Dept. 4:21-7; 5:29-35

Ownership, Bombardier Ltd. 4:26-7; 14:36

Hobart, S. F., Assistant Deputy Minister, Operations, Taxation, National Revenue Dept.

Income tax collection 25:5-26

Hodgson, J. S., Deputy Minister, Taxation, National Revenue Dept.

Income tax collection 25:4-15, 18-22, 25

Hopper, W. H., Assistant Deputy Minister, Energy Development, Energy Mines and Resources Dept.

Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program 34:4-5, 9-10, 13-26, 30

How Your Tax Dollar is Spent

Purpose 44:16; 48:12

Howard, W. G., Member, Pacific Pilotage Authority

Conflict of interest 16:20-1

Hunt, H. G., Director, Armament and Machinery Branch, Supply and Services Dept.

Procurement, cost 2:9-14, 18-20

Hunter, J. A., Director General, Manpower Co-ordination Branch, Manpower and Immigration Dept.

Adjustment assistance overpayments 31:20-2, 25

Huntington, Ron, M.P. (Capilano)

Auditor General's Report

Mise vigueur 33:29-30; 45:19-23; 46:19; 47:28-9; 48:25, 30; 49:19; 50:25, 33; 51:22-4; 52:21; 53:33; 54:27-8; 55:24-5; 67:23; 69:78; 70:6

Renseignements financiers 54:89; 70:97-9

Ressources, affectation

Contrôle financier 50:10-3; 70:77-9, 98-9

Étapes 45:24; 50:6, 111-3

Ordre prioritaire 53:23-4; 70:94

Programmes, prévisions 50:16; 70:94

Qualité 50:27

Résultats 33:16, 42; 37:7-9, 18-9; 38:27; 44:29-30; 45:11-2, 67, 72; 51:23; 55:24; 59:26; 67:23; 68:78

Secteur privé, comparaison 53:32; 54:18-20, 28

Sociétés comptables, participation 32:19, 23; 33:10-1; 36:15; 39:5; 45:7-9, 49, 67; 46:14

Systèmes comptables, rapports financiers, etc, MAS 45:14, 75-6; 46:11; 52:5, 6-7, 9, 12-6, 17-8, 20, 23-8, 32; 53:11-5, 17-8, 20, 23-8, 32; 54:12, 15, 50-4, 96; 58:31-3, 81-92; 59:6-7, 15, 17-27, 59-72; 60:17; 61:23-4; 69:24-5; 70:82, 105-7

Voir aussi

Ministères et organismes divers

Evans, M. K. R. L., Directeur finances, Commission Fonction publique

Étude, gestion et contrôle financiers 60:14-8, 22

Fay, M. P. B., Directeur général, Groupe évaluation et planification stratégique, Min. Main-d'œuvre et Immigration

Chômage 7:16

Fédération des œuvres

Gouvernement fédéral, aide 58:28-30

Finances, Ministère

Prêts aux municipalités pour construction, programme 1973-74 29:11-2

Financial Post

«Un fonctionnaire public peut-il jouer sur deux tableaux?» art. de Amy Booth, 4 mai 1974 11:14-5, 27-30

Flaherty, M. Gérald, Conseiller général adjoint, Société Radio-Canada

Rapport Auditeur général 1974 21:8-15, 24

Flaten, M. A., Directeur vérification comptable, Bureau Auditeur général

Défense nationale, min., vérification 14:12

Flynn, Joe, député (Kitchener)

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 38:9, 29; 39:4-5, 13; 48:10-1; 53:16

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 4:19; 6:25-6; 11:9-10, 15-7; 12:9, 19, 25; 13:10-1, 19; 14:16-8

Rapport de l'Auditeur général 1974 21:9-10; 23:15; 24:23, 25; 26:20; 27:12-3; 28:12-4, 22; 29:12-5; 30:12-3, 15, 21; 33:17, 27; 35:16, 19-20

1972-73 3:13-4; 4:14-7, 21-2, 24-8; 7:32-3; 8:16-8;
9:17-21, 23-4, 26-7; 12:26-7; 13:23-5; 14:11-6, 29-32;
15:19, 29;
1974 18:19-21; 19:16-21, 27-9; 20:33-8, 44-5; 21:7-12,
25-9; 23:20-2, 33; 26:14-8, 27; 27:13-5, 24-7; 30:17-20,
24, 29-31; 31:7-11, 17, 28-31; 32:6-9, 21, 25; 33:29;
34:15-9, 28-30

Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and
Auditor General's Report thereon 37:28-30; 38:9, 13-4,
19-20, 23, 26-8, 30-2; 45:23-4; 48:6-9, 18, 22, 27-8;
49:8-10, 12, 14-8, 27; 50:26-8; 51:17-22, 28; 53:17, 20-2,
32; 54:20-3; 55:8-11, 21-5; 65:12-7; 66:14-9; 67:20-3, 30;
68:6-7, 10-8, 20-1; 69:14-8, 21-4, 27-31

A Report on Study of the Accounts of Canada 40:15-6,
19-21; 41:24-6; 42:5-7, 9, 11, 13-5, 17-20, 30; 43:12-5,
25-7; 44:15-7, 19-20, 26-8

IMCO

See

Intergovernmental Maritime Consultative Organization

IMDE

See

Industry Modernization for Defence Exports Program

Immigration Adjustment Assistance Program

Refugees 31:27-8

Immigration

See

Manpower and Immigration Dept.
Refugees

Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program

Audits 31:45; 32:13, 21; 33:14; 34:5-14, 16-7, 19, 24-30,
36-7; 36:14-5; 67:15-6

Auditor General's Reports

1974 34:4-30, 36-7; 36:14-5

1975 60:63; 67:15-21, 35

Purpose, operation 34:4, 8-28, 30, 36-7; 60:63; 67:15-21, 35

Income Tax

Appeals 15:10, 13-4, 17-21, 29-31; 25:16-7

Assessment

Delay, loss of revenue 19:42; 25:5-27; 36:8

Total 15:28-9

Avoidance

Defined 12:14

Legal proceedings 25:9, 18-9, 21, 23

Canada Pension Plan, Unemployment Insurance, relation-
ship 15:8-10, 18; 20:16

Collection

Procedure 15:8-9, 11-5, 22-3, 26-7, 31; 25:6, 10-4, 20,
24-6

Uncollectable

In Canada 15:10-1, 13, 15; 20:16

In Foreign Countries 12:25-6, 28; 15:25-9, 31-2; 20:16;
25:5-6, 8-9, 12, 18-21, 23-4

Unpaid

Non-residents 15:22-33; 20:16; 25:20; 35:32, 41

Fonction publique

Croissance, prévisions 60:16-7

Décentralisation 55:22-3

Négociations collectives 55:21

Pensions retraite

Argent dépensé par erreur 30:30-2; 36:13; 58:21, 23-6, 27;
67:32

Calcul

Erreurs 58:19-28, 73-80

Facteurs 30:32

Division des pensions retraite, erreurs 30:28

Dossiers 30:26, 58-9; 58:21-3, 26

Droits, avantages acquis, protection 30:26

Loi sur pension et règlements connexes 30:25, 29, 55-6

Mesures 30:27-8, 62-8

Observations, date 30:33

Ordinateurs 30:25-9, 55

Palements insuffisants 30:31-2; 58:23-4

Procédure 30:26-7, 59-62

Recommandations 30:29, 69

Service militaire 30:32-3

Fonds du revenu consolidé

Comptes ouverts, spéciaux 19:24-6

Forces armées du Canada

Assurance 26:14, 16

Base Gimli (Man.)

Accord 1974 27:20, 26; 36:11

Fermeture, causes 27:18-21, 27; 36:11

Logements loués civils 27:21-2, 26; 36:11

Palement hypothèques 27:21

Prêteur sur hypothèque 27:20

Propriétaire 27:20-1

Négociations 27:19, 23-7

Situation après fermeture 27:19-27

Base Summerside (Î.-P.-É.)

Abandon, économies 26:25-6, 28, 29

Activités 26:25

Communauté environnante, impact 26:27; 27:5; 35:20

Employés 26:24-5; 27:5

Maintien

Autorisation 26:25-6, 28; 36:9

But 26:23, 27, 29; 36:9

Coût 26:20-3; 36:10

Employés nécessaires 26:28

Source fonds 26:23; 27:5

Projet Neptune, abandon 26:24-5; 36:9

Bases

Logements loués 27:22

Taux occupation 27:22

Casquettes hiver, achat par erreur

Cause 28:17; 36:12

Coût 28:18

Description 28:18-9

Économie 28:17

Procédure 28:20-1

Situation 28:16

Utilité 28:19, 21-2; 36:12

Chypre, rations

- Residents 15:10-21, 29; 20:16
- Confidentiality 12:20, 26; 15:27-32; 25:6-7, 21-2, 26; 35:32
- Corporate
 - Avoidance schemes 12:13-29; 20:19; 35:41
 - Directors' responsibility 12:17-9, 27
 - Evasion, responsibility, corporate, individual 12:27-9
 - Overpayment 15:6-7
 - Shareholders responsibility 12:19, 27
 - Surplus stripping 12:14-6, 20, 23-5; 20:15
- Equity 15:18-9
- Evasion
 - Collection in foreign countries 12:25-6, 28; 25:8
 - Criminal proceedings 15:30-2; 25:7-8, 12, 15-6
 - Defined 12:14
 - Encouraged 15:19; 25:14-5
 - Penalties 25:14
- Fraud, penalties 25:10
- Interdepartmental Committee on Confidentiality of Tax Information 25:7, 13, 20
- International agreements 15:22-4; 25:9
- Late payment
 - Benefits 15:17, 19-21
 - Penalty, interest, charges 15:8-10, 14-21; 20:16; 35:32, 41
- Non-payment, penalties, jail 15:27; 25:9, 23
- Overpayment, benefits, penalties 15:5-7, 15-6, 18-9
- Re-assessment, interest charges 15:4-7; 35:31-2, 45
- Refunds, interest rates 15:15-6, 18-9
- See also
- National Revenue Dept. Taxation
- Income Tax Act**
 - Amendments proposed 20:15-6; 25:20, 22
 - Shipbuilding industry, subsidy 5:4, 9-10, 15-6; 20:9
- Independent Review Committee**
 - See
 - Auditor General's Office
- Indian Affairs and Northern Development Dept.**
 - Auditor General's Report 1975
 - District Offices, inadequate accounting and financial control 48:37-8; 60:64; 66:4-5, 11-4, 19-20; 68:30-6
 - Funds managed by Indian bands 48:38; 60:64; 66:5-11, 14-23; 68:37-45
 - Indian Affairs budget 66:23
 - Internal audit 66:17
- Industry Modernization for Defence Exports Program**
 - Assistance, capital expenses 4:8; 20:8
- Industry, Trade and Commerce Dept.**
 - Auditor General's Report 1973
 - Defence Industry Productivity Program
 - Assistance contracts, shared costs not verified 4:19-29; 5:29-35; 14:36; 20:8-9; 35:43
 - Weakness, control 4:5-18, 31-43; 20:7-8; 35:18-20, 42
 - Radio Engineering Products Ltd., acquisition for debts due Crown 6:9-33; 11:12-30; 12:4-13, 31-4; 20:14; 25:4, 28; 30:5, 35; 35:26-7, 37; 45:45-7
 - STOL Aircraft development 5:17-28; 20:9-10; 35:25-6, 37
 - Augmentation 28:6, 10; 36:11-2
 - Barème 28:7-9, 16
 - Contingents ONU non-canadien 28:8, 11, 15
 - Définition «ration» 28:12-3
 - Dépenses 28:6-7
 - Personnel civil 28:7-9, 12
 - Prix excédentaires 28:13-4; 36:11
 - Procédure 28:8
 - Soldats britanniques 28:11-2; 36:12
 - Supplémentaires 68:22-5
 - Étudiants médecine
 - Hôpitaux civils
 - Défense, Min., recouvrement salaires 13:7, 8, 11-2
 - Sélection 13:10-1
 - Versement salaires 13:4-5, 6-7, 8-10
 - Programmes formation 13:5-6
 - Efficacité 13:13
 - Remboursement si service non achevé 13:12
 - Taux médecins demeurant dans service 13:12, 13
 - Incendie, paiements à titre gratuit
 - Nature, cause incendie 26:14-5
 - Pouvoir autorisation 26:5-6
 - Avis juridique 26:8-12, 17-8
 - Délégation 26:6-11
 - Loi sur défense nationale, art. 12, stipulation 26:9-10, 11; 27:5
 - Règlement royal 210.05 26:5, 6-10, 16, 18; 36:9
 - Publication 26:6
 - Source fonds 26:19
 - Vérification cas 26:15, 17
 - Programmes formation
 - A l'étranger, facturation 13:23
 - Pilotes étrangers, frais 35:20
 - Soins dentaires aux personnes à charge, subventions 68:25-7
 - Voir aussi
 - Défense nationale, Ministère
- Forrestall, J. M., député (Dartmouth-Halifax-Est)**
 - Rapport de l'Auditeur général 1972-73 5:14, 21-2, 24, 26
- Foster, M. J. S., Président, Énergie atomique du Canada, Ltée**
 - Rapport Auditeur général 1975
 - Discussion 64:5, 9-26
 - Exposé 64:5-8
- Francis, C. Lloyd, député (Ottawa-Ouest)**
 - Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 55:15; 56:28-30, 32; 57:15; 58:21-3; 62:18-9, 25; 64:24-5; 67:11; 68:12, 7
- Fraser, M. Ron, Vice-président, Affaires sociétés et adjoint au président, Société Radio-Canada**
 - Rapport Auditeur général 1974 21:16-7, 27, 31
- Fry, M. J. L., Sous-ministre services et sous-receveur général Canada**
 - Comptes du Canada, étude, exposé 44:4-6

- Taxation recaptured capital cost allowance respect vessels sold 5:4-17; 20:9; 35:25, 39
- Acquisition of companies for debt 6:28
- Canadian Commercial Corporation, relationship 9:21-2
- Financial administration evaluation 4:6-7
- Management consultants, retention 6:14, 22
- Radio Engineering Products Ltd., acquisition 6:10, 14, 18-9; 11:13, 16, 19, 25, 30; 12:31; 25:4, 28; 48:38
- Shipbuilding industry, subsidy 5:4-17; 20:9
- See also*
- Defence Industry Productivity Program
- Information Canada**
- Gov't. publications, monopoly 19:20
- Interchange Canada Program**
- Auditor General's Office 31:43-4, 46-51; 33:8, 10-4, 26, 32-3, 43-9; 36:15-6; 68:51-4
- History 33:8-10, 50-2
- Intergovernmental Maritime Consultative Organization**
- Oil, definition, list 18:8, 25-6
- Pollution fund 18:13
- International Convention for the Prevention of Pollution from Ships, 1973**
- Oil, definition 18:6
- Interpretation Act**
- Provisions 23:27-8
- Investors Syndicate, Winnipeg**
- Housing development, CFB, Gimli 27:20-1, 24; 28:25
- Irvine, Dr. A.G., Director General, Government of Canada Accounting Branch, Supply and Services Dept.**
- Financial Management and Control Study 53:15, 24-5
- Study of Accounts of Canada 40:19-20; 41:4-18, 25; 42:8, 14-6, 21-2, 28-9; 43:17; 44:9
- Jones, T.C., Director, Electrical and Electronics Branch, Industry, Trade and Commerce Dept.**
- Defence Industry Productivity Program 4:12-3
- Joy, R.J., Assistant Chief, Ships and Components Sector, Transportation Industries Branch, Industry, Trade and Commerce Dept.**
- Vessel construction assistance 5:7-9, 11-2, 14-5
- Joyal, Serge, M.P. (Maisonneuve-Rosemont), Committee Vice-Chairman**
- Auditor General's Report—1974 16:18-22, 24, 31; 18:18-9, 23; 19:12-5, 24-5, 29-31; 20:31, 39-41, 45; 22:8-10, 13, 24, 30-2; 23:9-12, 28-9, 33; 24:10-2, 21, 27-8; 25:10-3, 23-5; 26:8, 10-2, 25-6, 28; 28:20; 29:26-8; 31:7, 12-5, 22, 27; 32:10-1, 13, 22-5; 33:27-8
- Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 37:21-4; 38:14, 22, 32-3; 39:8-9; 45:20-1, 25; 46:28-30; 48:12-7, 27; 49:29-31;
- Étude gestion et contrôle financiers 53:11-5, 24-31
- Lettre au Comité 67:32-3
- Rapport Auditeur général 1975 58:5-33
- Gagné, M. J. P., Directeur exécutif opérations, Min. Affaires anciens combattants**
- Rapport Auditeur général 1974 23:30-1
- Galerie nationale du Canada**
- Assurance 22:32
- Édition
- Approvisionnement, examen 20:23
- «(L')Art et la Cour» 20:31, 32
- Dépenses 19:30
- Infractions règlements 20:36-7
- Gaudette, M. Yvan, Directeur général, Perfectionnement professionnel, Bureau Auditeur général**
- Personnel, formation 38:6-7, 10
- Gendarmerie royale Canada**
- Port Hamilton, enquête 35:15-6
- Gérin-Lajoie, M. Paul, Président, ACDI**
- Étude gestion et contrôle financiers 61:4, 9-26
- Gestion et contrôle financiers, Étude**
- Voir*
- Étude gestion et contrôle financiers
- Gilhooly, M. C. F., Directeur général, Vérification ministères, Bureau Auditeur général**
- Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 1:11; 2:23; 5:4-5, 9-10, 12; 6:9-11, 16, 19-21, 24-5, 30-2; 7:9, 15; 8:17-8, 26-7; 10:12; 11:4-7, 12-3
- Rapport Auditeur général, 1974 16:25, 30; 17:6-7; 18:4-5, 11, 16; 22:4-5, 9, 14-22, 25; 23:5, 16-7, 20, 29; 24:5-6, 15, 24, 26, 28; 25:5, 12, 22; 29:6, 22, 27; 30:7, 13-22, 25, 28, 32-3; 31:6-7, 18, 26; 32:15, 18; 33:21-2
- Glassco, Rapport**
- Voir*
- Rapport Glassco
- Glassford, M. J. S., Président, Corporation commerciale canadienne**
- Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 9:6-22, 24-8
- Gotlieb, M. A. E., Sous-ministre, Min. Main-d'œuvre et Immigration**
- Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 7:9-10, 12-9, 23-31, 33; 8:5-25; 10:5-29
- Rapport 1974 29:4-28; 31:5, 10, 14, 17-31
- Gouvernement fédéral**
- Décentralisation 37:16-7, 27; 52:28; 54:12

- 51:22-5, 29; 52:8, 26-8; 54:29-33; 55:12-4, 25; 57:6-8, 15-7; 58:9-10; 59:26-7
A Report on Study of the Accounts of Canada 40:20-4; 43:21-3; 44:22-6
- Joyal, Serge, M.P. (Maisonneuve-Rosemont)**
 Auditor General's Report—1972-73 4:25; 7:28-32; 8:18-9; 10:15-7, 28-9; 12:27-8; 14:33-4; 15:18-9, 21-2, 26
- Justice Dept.**
 Auditor General's Office, relationship 26:11; 29:5
 Government departments land acquisition, role 17:25-8
 War Veterans Allowances overpayments, opinion 23:5-6, 9-11, 13-7, 21-2; 36:8
- Kelly, J. J., Director General, Professional Practices, Office of the Auditor General**
 Audit methods 38:25-6
- Kelly, R. J., Director, Departmental Financial Services, Environment Dept.**
 Financial Management and Control Study 63:12
- Kenora-Fort Frances**
See
 Fort Frances-Kenora
- Kirchner, J.E., Director-General, Audit Operations, Auditor General's Office**
 Auditor General's Report 1975 59:26; 68:15; 69:29
- Kroeger, A., Deputy Minister, Indian Affairs and Northern Development Dept.**
 Auditor General's Report 1975, accounting and financial control 66:4-15, 18-23
- Kuhn, Bill H., Director General, Audit Operations, Auditor General's Office**
 Report 1975, IAND Dept. 66:23
- LCUC**
See
 Letter Carriers' Union of Canada
- LEAP**
See
 Local Employment Assistance Program
- LIP**
See
 Local Initiatives Program
- L'Abbé, Robert E., Partner, Raymond, Chabot, Martin, Paré et Associés, Montreal; Member, Executive Interchange**
 Financial Management and Control Study, CIDA 61:5-9, 15-7
- Lachance, Claude-André, M.P. (Lafontaine-Rosemont)**
 Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 37:16-8; 38:10; 65:23-4
- Gouverneur général**
 Mandats 35:22-3
- Graham, M. J. H., Trésorier, Administration voie maritime du Saint-Laurent**
 Dépréciation avoirs 65:11
- Gregory, M. Tom, Membre programme permutation cadres, Bureau Auditeur général**
 Étude gestion et contrôle financiers 67:21-5
- Greig, M. T. C., Sous-ministre adjoint Finances, Min. Défense nationale**
 Rapport Auditeur général 1974 26:4-6, 9, 12-3, 20-9; 27:5-7, 10-27; 28:4-22
 Rapport Auditeur général 1975 56:6-16; 68:5-27; 69:5-31
- Grosset, M. Glenn, Membre, Groupe d'étude gestion et contrôle financiers**
 Étude gestion et contrôle financiers
 Discussion 52:8, 27
 Exposé 52:12-8
- Halliday, Bruce, député (Oxford)**
 Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 56:14-6, 24
 Rapport de l'Auditeur général 1974 22:26-8
- Hammond, M. R. M., Directeur général, Direction services financiers, Min. Industrie et Commerce**
 Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 4:6-12, 14-5, 17, 20-5, 29
 Lettre au Comité 14:36
- Handfield-Jones, M. S. J., Directeur, Division politique fiscale, ministère Finances**
 Comptes du Canada, étude 40:14-5; 41:21; 42:14, 18-9
- Haslegrave, M. D. A., Directeur, Administration, Direction création emplois, Division main-d'œuvre, Min. Main-d'œuvre et Immigration**
 PIL 7:7-8, 23-4
- Hayes, M. H. E., Directeur général Vérification sociétés d'État et organismes internationaux, Bureau Auditeur général**
 Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 2:4, 14, 18-9; 3:6, 21; 4:5, 11, 19; 5:18-20; 9:6, 13, 18, 21
 Fonctions 1:11-2
 Rapport Auditeur général 1974 16:7, 9, 12-8, 22-3; 19:5, 7-9, 14, 18, 21-31; 20:22-3, 27, 31-2, 43-5
- Herbert, Hal, député (Vaudreuil) Vice-président du Comité**
 Rapport de l'Auditeur général 1972-73 1:15; 2:7, 23-8; 3:18-9; 4:10-1, 28-9; 6:24-5; 7:33; 8:11-3, 25; 10:4-7, 9-10, 14, 16-20, 22-4, 27-9; 12:9, 11-3, 29; 13:11-2, 26-8; 14:35; 15:13-4, 20-1, 29

- A Report on Study of the Accounts of Canada** 40:19; 41:13, 15-7; 42:12-5
- Lafferty, P.D., Executive Director, Auditor General's Office**
Auditor General's Report, 1975 37:29
- Lafferty, P. D., Executive Director, Executive Interchange**
Financial Management and Control Study 33:15-6, 25; 47:7-10; 48:23, 26; 50:11-5, 21; 52:9, 18-24, 27; 53:25; 54:5-10
- Lambert, Hon. Marcel, M.P., (Edmonton-West)**
Auditor General's Report—1974 33:24, 26
- Landry, E. O., Director General, Administration, Supply and Services Dept.**
DSS United Appeal appropriation 58:30
- Latter, Captain, A. Douglas, Chairman, Atlantic Pilotage Authority**
Conflict of interest 16:12, 15, 20, 22
- Laurentian Air Services, Ottawa**
Aircraft repair and overhaul, contract bid 3:25, 42
- Lavigne, G., Assistant Deputy Minister, Finance, Transport Ministry**
Auditor General's Report 1974 16:7-11, 14-7, 25; 17:8-11, 18-9, 25, 27; 18:5, 21
- Leblanc, Fernand E., M.P. (Laurier)**
Auditor General's Report
1972-73 1:8-9, 15; 2:5, 20-2; 3:15-6; 4:27, 29; 5:19-21; 6:15, 17-8, 32; 8:9; 9:21; 10:18-9, 22-4; 12:6-8; 14:25-6, 29; 15:13, 15, 30
1974 16:9-11, 19; 17:5, 7-11, 16; 18:10, 14-6, 23; 19:7-8, 21-2, 31; 21:15, 26; 22:7-8, 16, 21-4; 23:5, 7, 18-20; 24:29; 25:17; 26:5; 27:4-5, 9-12, 15, 22-4; 28:4-5, 13, 23; 29:7, 22-3; 30:23-4, 26, 28-9, 33; 31:11, 22, 24; 32:15-9; 33:17, 19
Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 37:23; 38:7-8; 39:8, 16, 30; 46:18-9; 51:5, 14-7, 29-30; 52:18; 53:9, 16-7, 20; 55:18-20; 56:9, 13-4, 17, 32-4; 57:5-6, 11-2, 15, 17, 20; 60:15, 20-3, 29-31; 61:18-21; 65:16-20, 29; 66:11-3; 67:12-3
A Report on Study of the Accounts of Canada 40:6-9; 41:14, 22; 43:11-2, 21, 26; 44:8, 11-4
- Letter Carriers' Union of Canada**
Discussion, Post Office, vehicle safety 22:20
- Liberty, Lieutenant Col. J. B., Director, Food Services, National Defence Dept.**
Cyprus Peacekeeping Force, ration overdrawal 68:23
- Livestock Feed Assistance Act**
Provisions 30:8, 10, 12-4, 16-21, 23-4
- Herbert, Hal, député (Vaudreuil)**
Rapport de l'Auditeur général 1974 33:30
- Héroux Ltée, Société**
Droit propriété 4:26-7; 5:35
Réfection trains d'atterrissage d'avions 4:21, 22, 24
- Hobart, M. S. F., Sous-ministre adjoint, (Opérations), Min. Revenu national (Impôt)**
Rapport Auditeur général 1974 25:5, 8-26
- Hodgson, M. J. S., Sous-ministre, Min. Revenu national (Impôt)**
Rapport Auditeur général 1974 25:4-25
- Hopper, M. W. H., sous-ministre adjoint (exploitation énergie), Min. Énergie, Mines, Ressources**
Indemnités d'importance pétrole et produits pétroliers, programme 34:4-5, 9, 13-23, 26, 30
- Howard, M. W. G., Membre, Administration pilotage Pacifique**
Administrations pilotage 16:20-1
- Hunt, M. H. G., Directeur, Direction armement et mécanique, Min. Approvisionnements et Services**
Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 2:9-14, 19-20
- Hunter, M. J. A., directeur général, Direction coordination main-d'œuvre, Min. Main-d'œuvre et Immigration**
Réfugiés ougandais, paiements excédentaires 31:20-2, 25
- Huntington, Ron, député (Capilano)**
Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 37:28-30; 38:9, 13-4, 19-20, 23, 26-8, 30-2; 45:23-4; 48:6-9, 18, 22, 27-8; 49:8-10, 12, 14-8, 27; 50:26-8; 51:17-22, 28; 53:17, 20-2, 32; 54:20-23; 35:8-11, 21-5; 65:12-7; 66:14-9; 67:20-3, 30; 68:6-7, 10-8, 20-1; 69:14-8, 21-4, 27-31
Rapport de l'Auditeur général 1972-73 3:13-4; 4:14-7, 21-2, 24-8; 7:32-3; 8:16-8; 9:17-21, 23-4, 26-7; 12:26-7; 13:23-5; 14:11-6, 29-32; 15:19, 29
Rapport de l'Auditeur général 1974 18:19-21; 19:16-21, 27-9; 20:33-8, 44-5; 21:7-12, 25-9; 23:20-2, 33; 26:14-8, 27; 27:13-5, 24-7; 30:17-20, 24, 29-31; 31:7-11, 17, 28-31; 32:6-9, 21, 25; 33:29; 34:15-9, 28-30
Un rapport sur Étude des Comptes du Canada 40:15-6, 19-21; 41:24-6; 42:5-7, 9, 11, 13-5, 17-20, 30; 43:12-5, 25-7; 44:15-7, 19-20, 26-8
- Impôt sur revenu**
Comité spécial interministériel sujet aspect confidentiel information fiscale 25:7, 20
Définition
Abstention fiscale 12:14
Évasion fiscale 12:14
Évasion fiscale
Citoyens naturalisés, retrait citoyeneté 25:13

Local Employment Assistance Program

Projects, length 7:13

Local Initiatives Program

Administration 7:6, 17, 22-4, 32; 8:9, 11; 10:16; 20:10; 35:27-8, 44

Auditor General's Report

1973 7:4-33; 8:5-20, 30-44; 9:28-9; 10:4-6, 16-20, 23-4, 27; 20:10; 35:27-30, 44

1974 29:4-29; 31:33, 35-8; 36:12

Canada Manpower, role 7:31-2; 29:19

Constituency advisory groups 7:15, 27, 30-1; 8:7, 18-9; 29:10-3, 16-8

Effectiveness, jobs created, cost 7:6, 10, 16; 8:8-11; 29:10, 13-5

Financing 7:6-8, 20-4; 8:8, 31, 33; 20:10; 29:13-4, 24-5, 29; 31:35-8

Guide to Applicants 7:5**Handbook for Sponsors 7:5, 11; 29:7, 24-5**

Minister of Manpower and Immigration, responsibility 2:26-7; 8:15, 17

Permanence, criticism 8:18-9; 29:19

Private investment, benefits 7:28-9

Project Selection

Criteria 7:5, 15, 25; 8:7, 15-6, 43-4; 29:8, 19-20

Local control 29:11-2; 35:27

Procedure 7:15-6, 19, 26-7; 8:7, 14-8; 20:10; 29:15-6

Provincial consultation, approval 7:12, 29-30; 8:14-5; 10:6

Projects

Adult Psychiatry Section, University of British Columbia 29:21

Auditing, monitoring, records 7:5, 11-2, 14-5, 22, 31-2; 10:23; 29:6-7, 9, 16-8, 22-4, 26; 31:33

Capital expenditures, disposal assets 29:9, 27-8

Centre EPIC, Montreal 7:26; 8:6, 41

Contract, sponsor 7:5, 11

Cultural Centre, Toronto 8:18

Day Care Centres 8:15-6

Employees 10:17

Other employment 10:17

Prior income source 7:24, 30-1; 8:7

Repeaters 7:30-1; 10:27; 29:27-8

Salaries 29:21

Selection 7:30-2

Subsequent U.I.C. benefits 8:12

Estcourt, Que. 29:8

Extension 7:17-8; 8:19; 29:6, 8, 20, 24-5; 31:38

Formosa Springs Brewery 7:25-6; 8:6, 13, 38

Fraud, RCMP investigation 29:6-7, 18

Funding, LIP, other 7:5, 11, 13; 10:17-8, 24; 29:6, 9, 20-1, 25-8

Guidelines 7:15; 29:6, 9

Innovative 7:12-3, 15

Management 7:17-8; 10:19-20

Municipal-private, comparison 7:9-14, 18-9

Municipally sponsored

Administration 7:9-14

Jobs created 7:10, 12, 18-9

Number by province 8:6, 13-4, 35

Priority 7:15, 19; 29:11-2, 15-6, 18-9

Divulgence identité 25:6-7, 21-2, 23, 26

Établissement preuves 25:5

Étude cas, procédure 25:25

Revenu national, min. pouvoirs 25:23-6

Peines 25:14

Poursuites criminelles 12:17-20, 27-9; 25:7-8, 9, 23

Appels 25:16, 17

Saisie avoirs 25:10-3, 17, 20, 25-6

Pouvoir recouvrement fonds pays étrangers 12:26; 25:9

Québec, prov., amendes 25:9

Recouvrement, délais 25:5, 17

Transferts actifs à l'étranger 25:6, 8, 18-25

Loi impôt sur revenu, art. 239, stipulations 25:18, 19, 23

Impôt dû par non-résidents

Accords perception pays étrangers, certificat libération impôts 15:22-4

Contrôle problème 15:23, 25-6, 27

Divulgence renseignements 15:27, 28, 29-32

Inclusion rapport Auditeur général, raison 15:24

Montants, données statistiques 15:25

Personnes revenant au pays 15:26, 27

Pourcentage total cotisations 15:28-9

Radiations 15:26, 28, 31

Intérêts éligibles sur réévaluation 15:4-5

Importance montants 15:5

Inclusion rapport Auditeur général, raison 15:7

Législation, efficacité 15:5, 6-7

Personnes impliquées 15:5-6

Législation, modifications 25:20

Paiements, retard

Calcul débits, dates 15:11-2

Comptes à recevoir 15:10, 13

Garanties 15:13-5, 20-1

Comptes sujets à appels 15:13-5, 16-8, 19

Montants irrécouvrables 15:10-1, 13

Pénalité 15:21-2

Taux d'intérêt 15:8-9, 15-7, 18-21, 22

Système perception 15:11

Remboursements, taux d'intérêt 15:15-6, 18-20

Sociétés, abstention fiscale

Inclusion rapport Auditeur général, raison 12:22-3

Mesures préventives 12:24

Loi impôt sur revenu, dispositions 12:27-9

Recommandation 12:29

Paiement impôt années subséquentes 12:21

Perception impôts impayés, problèmes 10:20

Poursuite criminelles 12:17-20, 27-9

Revenu national, Min.

Garantie bancaire 12:26-7

Montants perdus 12:24

Transfert fonds à l'étranger 12:14-8

Industrie et Commerce, Ministère

Administration financière

Conseil du Trésor, examen 4:6-7

Programme vérification interne 4:7

De Havilland Aircraft Ltd., actions 5:24, 25, 26, 27-8

Paiements pour construction et conversion navires

Bénéficiaires, répartition 5:6, 11

- Private enterprise, eligibility 7:25-6
 Private property, improvements 29:6, 8-9
 Recycling 7:11
 Repairs, low income housing 29:8
 Repeated 8:7, 10:27
 St. Eustache 29:8-9
 Senior citizens activity, centre,
 Vancouver 8:16-8
 Subcontractors 7:5, 10, 16
 Purpose, outline 7:4, 6, 15, 17, 23; 20:10; 29:19
 Seasonal nature, effect 7:6, 13; 29:6, 20
*Summary of Statistical Data from the Local Initiatives
 Program, cited* 7:14; 8:6-7, 9
 Unemployment Insurance, welfare, savings 7:28; 8:6; 10:5
 University of Calgary, study 7:14; 8:6-7, 9
- Lock, D. S., Industrial Development Officer, Industry, Trade
 and Commerce Dept.**
 Contract overhaul undercarriages 4:20-7
- Loiselle, Bernard, M.P. (Chambly)**
 Auditor General's Report
 1972-73 5:22, 24; 8:19
 1974 17:22; 21:15, 19-21; 27:17, 21-2; 34:23-5; 35:24-5,
 28-30
- MacDonald, Bruce, Deputy Secretary, Program Branch,
 Treasury Board**
 Financial Management and Control Study 26:26; 48:6-15,
 19-27; 49:26-7; 51:18-9
- MacDonald, J. A., Deputy Minister of Public Works**
 Appropriation, 1973-74, irregular charge 17:25-8
 Unused accommodation, cost 17:8-24
- Macdonell, J. J., Auditor General of Canada**
 Auditor General's Office 32:5-23; 37:6-30; 39:4-16; 38:4-28,
 31-4
 CBC acquisition CKLW-TV Windsor 21:5, 18, 22-3
 Canadian Commercial Corporation 9:6-8, 10, 15, 28
 Canadian International Development Agency, FMCS 61:4,
 10-1, 15-7, 22
 Canadian Livestock Feed Board 30:7, 18-22
 Environment Dept. FMCS 63:7, 10-1, 17-9, 22
 Financial Management and Control Study 33:5-8, 18-22,
 25-30; 37:7-14, 16-8, 23-4, 26-8; 45:5-8, 19-23; 46:13-8,
 22-3, 27-31; 47:5-6, 19, 23-9; 48:16-22, 26; 49:9-10, 28;
 50:5-6, 22; 51:5-9, 17, 23-4, 27; 52:5, 11, 22, 26-8; 53:10,
 18-9, 25-8, 32-3; 54:5-6, 18-23, 27-32; 55:14-7, 24-5;
 63:23-6, 29-32
 Imported Oil and Petroleum Products Compensation Pro-
 gram 34:4-11, 19, 25-30
 Industry Trade and Commerce Dept. 4:5, 14; 5:4, 12, 16-8,
 20-1, 27; 6:9, 11, 15-6, 18, 24-5; 11:12; 12:9-10
 LIP, OFY Programs 10:4-5, 20-2, 25; 29:5-6, 22-7
 Manpower and Immigration Dept. 31:5-7, 15-6, 18, 30
 Maritime Pollution Claims Fund, financial controls 18:4,
 10, 21
 National Defence Dept. 13:12, 22; 14:6-8, 11-6, 29-35;
 26:4-12, 18, 21-2, 26; 27:6-10, 14, 13, 24; 29:5
- But programme 5:10
 Chantiers navals, exemption impôt 5:15
 Colombie-Britannique, prov. 5:8-9, 11-4
 Construction navale, stimulation efficacité 5:12
 Déposant initial 5:8-9, 11, 13
 Faiblesse programme, cas 5:7-8
 Imposition 5:9
 Pourcentage utilisé 5:4-5, 8, 12
 Processus 5:7, 9, 11, 13
 Proportion travaux effectués 5:14
 Rapport, recommandation 5:12, 17
 Sommes versées 5:6-7, 16-7
 Utilisation, contrôle 5:13-4
- Programme productivité industrie défense**
 Approvisionnements et Services, Min., rôle 6:27
 Formule standard «Contrat développement» 5:29-34
 Modernisation industrie exportation 4:8
 Production partagée avec autres pays, politique, procé-
 dure 4:23-4, 27
 Radio Engineering Products Ltd., historique 6:11-2
 Réfection trains d'atterrissage avions 4:20, 22, 24
 Durée contrat 4:25-6
 Sociétés impliquées 4:21-2, 24, 26-7
 Relations interministérielles, déficiences 5:20, 26; 6:29
 Remboursement prêts 6:27, 28, 29
 Sociétés extérieur Canada, 6:28
 Vérification frais partagés, problèmes 4:19-20, 22-3, 25,
 28
- Programmes expansion industrielle et incitation**
 Canadian Marconi
 Contrats 4:11-2
 Gouvernement, récupération subvention 4:10, 12, 16-7
 Prototype 4:12-3, 16
- Contrats**
 Clause concernant prototypes 4:13, 14
 Vérification 4:13
 Contrôle exportation produits 4:18
 Partage bénéfices 4:7-8, 9, 14
 Procédure interne relative à prêts remboursables et
 sommés recouvrables 4:10, 45-54
 Protection technologie 4:14-5, 16
 RCA, montant dû 4:10
 Sociétés multinationales 4:15
Voir aussi
 ADAC, Avions
 Radio Engineering Products Ltd.
- Initiatives locales, Programme**
 Abus 7:27; 29:6-7, 18
 Administrateurs de projets, rapports intérimaires 29:17-8
 Administration programme, faiblesses 7:17
 Approbation projets 7:19, 26; 29:11, 21
 Arrangements, modification 29:6
 Autres pays, étude programme 8:10
 Biens privés, amélioration 29:7-8
 Budgets
 Analyse par année financière prévisions budgétaires
 approuvées et dépenses 8:30; 31:39-42
 Répartition sur deux années financières 7:6-8, 20-2;
 29:13-4

- National Museums of Canada 19:4, 9, 22-26
 National Revenue Dept. 11:4, 6, 8-9; 12:13, 23; 15:4, 7-9, 24
 Parliamentary control, finances, weakening 4:28
 Post Office Dept. 22:4, 22; 24:5, 15, 22, 26
 Public Service Commission, FMCS 60:7-8, 15-22
 Public Works Dept. 17:7, 25, 28-9; 31:5-7, 15-6; 60:23-9, 32
 Reports 1:9-10, 13-6; 17:6; 32:24-6
 Study of Accounts of Canada 39:17, 26, 30; 40:7-10, 16-8, 22-6; 41:16-7, 22-4; 42:4-5; 43:15, 22-3; 44:4, 10-1, 15, 22-7
 Supply and Services Dept. 2:4, 14, 18, 20-2, 25, 28-9; 3:5, 9, 14, 20-3, 27; 30:29-32
 Transport Dept. 16:7, 13, 18, 25; 17:7, 25, 28-9; 18:21, 24
 Veterans Affairs Dept. 23:5-8, 13, 20, 28
- MacEachen, Hon. A., Secretary of State for External Affairs**
 Statement, House of Commons, quoted, discussion 17:4-7
- Macgillivray, R. R., Director of Marine Legislation, Canadian Marine Transportation Administration**
 Maritime Pollution Claims Fund 18:8, 12-21
- McGimpsey, L. M., Director, Policy Evaluation Financial Administration Division, Treasury Board**
 Auditor General's Report, 1975 59:16; 60:26-7, 30; 61:24-5; 62:21; 63:27; 64:18; 65:11; 67:8-10, 14, 25, 29-30; 68:19-21
- MacGougan, G. R., Assistant Deputy Minister, Finance, Transport Dept.**
 Financial Management and Control Study 62:10, 15
- McGurran, L. V., Assistant Deputy Minister, Finance and Management, Public Works Dept.**
 Financial Management and Control Study 57:19; 60:23-31
- McKay, J. A. H., Deputy Postmaster General**
 Auditor General's Report 1974 22:4-16, 20-5, 28-32; 24:5-24
- McKenna, Don H., Audit Manager, Auditor General's Office**
 Auditor General's Report 1975 68:17
- McKenzie, Dan, M.P. (Winnipeg South Centre)**
 Auditor General's Report—1974 33:20-1
- Mackie, P. C., Assistant Deputy Minister, Indian and Eskimo Affairs Program, Indian Affairs and Northern Development Dept.**
 Auditor General's Report 1975, accounting and financial control 66:8, 15-7, 21
- Mackie, P. C., Director General, Job Creation Branch, Manpower Division, Manpower and Immigration Dept.**
 LIP, OFY Program 7:10-1, 19, 32; 8:15-6; 10:14-5, 23-4, 28
- McKnight, J. B., Manager, Peat Marwick, Mitchell and Co.; Member, Executive Interchange**
 Financial Management and Control Study 50:15-20; 60:8-9, 13, 18
- Supplémentaire, 1972 29:24-5
 Bureau Auditeur général, vérification
 Documents travail 9:28; 10:4-5
 Étude, raison 29:6
 Calgary, Univ., étude 7:14; 8:6-7
 Centre culturel, Toronto, Centre activités personnes âgées, Vancouver, interventions répétées 8:16-8
 Centre main-d'œuvre du Canada, employés recommandés par 7:31, 32
 Club Santé E.P.I.C. Inc., Montréal 7:26; 8:6, 40
 Contribution maximale du gouvernement 7:5
 Coûts
 Administration 7:22-3, 24; 8:9; 10:15
 Chômage 29:15
 Programme 7:28-9
 Réduction 29:13
 Création emplois 8:8-11; 10:26-7; 29:10, 14
 Critères 7:16-7, 18; 8:7, 16-7, 42, 45; 29:6, 14; 36:12
 Entreprises privées 7:25
 Formosa Springs Brewery, filiale compagnie américaine 7:25-6; 8:6, 13, 39
 Fonds accordés d'après taux chômage 7:16
 Garderies 8:15
 Gouvernement, abandon, lettre 29:19-20
 Groupes consultatifs communautaires 7:27, 30, 31; 8:7, 18-9; 29:10-12, 16-7
 Guide à l'intention des promoteurs 7:5, 11; 29:7
 Interruption continuité certains projets 7:13
 Liquidation actifs 29:6, 27
 Manuel commanditaires 29:25
 Mauvaise tenue registres 7:14; 29:6-9; 36:12
 Paiements
 Excédentaires 29:6, 9, 27-8
 Imputés irrégulièrement 7:15
 Personnel, responsables Perspectives Jeunesse 10:16
 Personnes ayant quitté emplois pour se joindre aux projets 8:7
 Programme 1972-73, expiration en 1974 29:6-8, 20
 Projets municipaux
 Nombre approuvé 8:6, 13, 34; 29:11
 Réduction 8:13-4
 Petites municipalités, création emplois 7:18-9
 Priorité, recommandation 7:15-6; 29:11-2
 Provinces, consultations 7:12
 Secteur privé, comparaison 7:9, 12, 14; 29:11
 Prolongation certains projets 7:17; 8:19; 29:13
 Provinces, consultations 7:29; 8:14-5
 Rapports, étude 29:26-7
 Recyclage articles, réduction frais généraux supplémentaires 7:11
 Répartition fonds 10:17-8, 24
 Répétition programmes 7:30-1; 8:7, 18
 Revenu antérieur provenant bien-être, assurance-chômage, économies réalisées 7:23, 24; 8:6-7
 Salaires sous-traitants 7:5
 Surveillance et vérification 7:5, 11, 12, 32; 10:23; 29:16-7, 22-3, 26-7; 31:34; 36:12
 Système comptabilité 7:5
 Université Colombie-Britannique, étude, subvention 29:21
 Val des Lacs, terrain camping 10:30

**Maclean, R., Director, Headquarters Operations Directorate,
National Revenue Dept (Customs and Excise)**

Maritime Pollution Claims Fund 18:7-11, 14-5

Maclean-Hunter Publishing Co.

See
CKLW-TV Windsor

**McLeod, K. A., Director General, Properties and Utilities,
National Defence Dept.**

CFB, Gimli, housing development 27:29-7

McNamara, E. F., Director General, Audit Operations, Auditor General's Office

Financial Management and Control Study, Environment Dept. 63:18-9

McTaggart, E. F., Director, Departmental Financial and Management Services Branch, Indian Affairs and Northern Development Dept.

Internal audit 66:17-8

Magna Electronics, Toronto

Assistance contract, Industry, Trade and Commerce Dept. 4:21

Manion, J. L., Senior Assistant Deputy Minister, Manpower and Immigration Dept.

Local Initiatives Program 7:5-8, 16, 21-2, 25-6; 8:10; 29:13-5, 24-5

Manpower and Immigration Dept.

Auditor General's Report 1974

Adjustment assistance overpayment, Ugandan refugees 19:42; 31:18-32; 36:14

Unused accommodation, cost, Toronto 31:5-17; 36:13-4

Program evaluation 10:8

Staff dismissals, transfers 31:18, 20-1, 27, 29

Toronto Immigration Office, relocation 31:5-8, 10, 12-7; 36:13-4

Training, refugee movements 31:27-8

See also

Local Employment Assistance Program

Local Initiatives Program

Opportunities for Youth Program

Marcoux, Major J. C. Y., Staff Officer, Management and Advertising Section, Recruiting and Selection Directorate, National Defence Dept.

Auditor General's Report 1975, advertising expenditure irregularities 68:10-6

Maritime Industries, Vancouver

Assistance contract, Industry, Trade and Commerce Dept. 4:21

Maritime Pollution Claims Fund

Administration, collection levies 18:9-16; 35:7-8

Amount 18:5, 20

Ceiling recommended by Auditor General 62:19-20

Zones rurales 29:18

Institut canadien comptables agréés

Gouvernement, comptabilité et vérification, normes

Comité permanent 37:19; 43:22

Étude 37:19; 43:22

**Irvine, M. A. G., Directeur général, Direction comptabilité
Gouvernement Canada, Approvisionnement et Services
Canada**

Comptes du Canada, étude

Discussion 40:19-20; 41:15-8, 25; 42:8, 14-6, 21-2, 28-9; 43:17; 44:9

Exposé 41:4-13

Étude gestion et contrôle financiers 53:15, 24-6

**Jones, M. T., Directeur, Direction électricité et électronique,
Min. Industrie et Commerce**

Programme productivité industrie défense 4:12-3

**Joy, M. R. J., Chef adjoint, Division navires et ses éléments,
Direction industries transport, Min. Industrie et Commerce**

Imposition amortissement récupérée à vente navire 5:7-9, 11-2, 14-5

**Joyal, Serge, député (Maisonnette-Rosemont) Vice-président
du Comité**

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 37:21-4; 38:14, 22, 32-3; 39:8-9; 45:20-1, 25; 46:28-30; 48:12-7, 27; 49:29-31; 51:22-5, 29; 52:8, 26-8; 54:29-33; 55:12-4, 25; 57:6-8, 15-17; 58:9-10; 59:26-7

Rapport de l'Auditeur général 1974 16:18-22, 24, 31; 18:18-9, 23; 19:12-5, 24-5, 29-31; 20:31, 39-41, 45; 22:8-10, 13, 24, 30-2; 23:9-12, 28-9, 33; 24:10-2, 21, 27-8; 25:10-3, 23-5; 26:8, 10-2, 25-6, 28; 28:20; 29:26-8; 31:7, 12-5, 22, 27; 32:10-1, 13, 22-5; 33:27-8

Un rapport sur Études des Comptes du Canada 40:20-4; 43:21-3; 44:22-6

Joyal, Serge, député (Maisonnette-Rosemont)

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 4:25; 7:28-32; 8:18-9; 10:15-7, 28-9; 12:27-8; 14:33-4; 15:18-9, 21-2, 26

**Kelly, M. J. J., Directeur général, Méthodes professionnelles,
Bureau Auditeur général**

Vérification, recherches, normes, pratiques 38:25

**Kelly, M. R. J., Directeur Services financiers, Min.
Environnement**

Vérification interne 63:12

**Kirchner, M. J. M., Directeur général, Travaux vérification,
Bureau Auditeur général**

Étude gestion et contrôle financiers 59:26; 69:29

Rapport Auditeur général 1975 68:15

**Kroeger, M. A., Sous-ministre, Min. Affaires indiennes et
Nord canadien**

Rapport Auditeur général 1975

Audit, Supply and Services Dept. 18:6
 Auditor General's Report 1974, deficiencies, financial controls 18: 4-21, 25-6; 19:43; 35:7-8
 Oil, definition, difficulties 18:5-6, 8-9, 12-3, 25-6
 Purpose, scope, claims 18:13, 16-7, 19-20; 35:7
 Surety bonds 18:5-6, 10-2, 21
 United States, similar legislation 18:17-8

Martin, Alan, M.P. (Scarborough West)

Auditor General's Report
 1972-73 1:16-7; 3:10-3, 28-9; 6:19-21, 28-9; 32-3; 10:20-2; 14:18-21; 15:10-1, 13-4, 24-6, 29, 31-2
 1974 16:14-6, 23, 31-3; 17:19-20, 26-8; 18:7, 9, 11, 22-3; 20:24-7; 25:6-7, 16-9, 22; 29:15-8; 33:20
 Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 38:9, 12-3, 20-3, 28; 39:15, 26-7, 30-1; 45:18-9, 25; 47:21-5, 29; 49:8, 18-21, 28, 30; 50:23-6, 28; 53:14-20, 33; 54:17-20; 55:5-7; 59:6-7; 60:10-2, 23, 25-7; 61:11-4, 21-4, 27; 63:5-6, 11-5, 25-7; 64:8, 12-6; 65:9-12, 27-9; 67:6-8, 11, 14-5, 17-20, 25, 27-9; 68:19-20, 23-4; 69:9-15, 19-21, 24-6, 32
 A Report on Study of the Accounts of Canada 40:13-5; 41:22-4; 43:15-8; 44:20-2

Matawaski Transport Corporation

Mail service, Kenora-Fort Frances 22:14-5

Mathews, Bruce, Partner, Thorne, Riddell and Co., Chartered Accountants; Member, Executive Interchange

Financial Management and Control Study, Environment Dept. 63:7, 18

Members of Parliament

See

Parliament

Mensforth, S., Deputy Secretary, Financial Administration Branch, Treasury Board

Accommodation 57:12-5
 Auditor General's Report 1975, DND 69:8-14, 17, 25-6, 29
 Background 47:4, 30
 Financial Management and Control Study 47:5, 20-2; 48:6, 19, 28; 49:7, 15; 50:20-6, 30-1; 51:12; 52:25; 53:22-5; 54:23-6, 31; 63:23-32
 Public Accounts Committee recommendations 45:23
 Study of Accounts of Canada 40:23; 41:18-9; 42:17

Meyers, D. L., Director General, Financial Management and Control Studies

Study 39:5-6; 52:5-11, 23-5

Mitchell, J. C. E., Chief, Defence Industry Productivity Program Office, Industry, Trade and Commerce Dept.

Defence Industry Productivity Program, contracts 4:15-7

Mitges, Gus, M.P. (Grey-Simcoe)

Auditor General's Report—1972-73 6:22-3

Discussion 66:7-23

Exposé 66:5-6

Kuhn, M. Bill H., Directeur général, Travaux vérification, Bureau Auditeur général

Méthodes comptabilité bandes indiennes 66:23

L'Abbé, M. Robert E., Associé, Raymond, Chabot, Martin, Paré & Associés, Montréal, membre Programme permutation cadres

Étude gestion et contrôle financiers

Discussion 61:4, 15-7

Exposé 61:5-9

Lachance, Claude-André, député (Lafontaine-Rosemont)

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 37:16-8; 38:10; 65:23-4

Un rapport sur Étude des Comptes du Canada 40:19; 41:13, 15-7; 42:12-5

Lafferty, M. Patrick B., Directeur, Cooper & Lybrant, Montréal. Représentant Sociétés comptables publics faisant partie Programme Permutation Cadres

Comptes publics, prévisions budgétaires, présentation 33:25

Crédits, annulation 37:29

Étude sur gestion et contrôle des finances

Discussion 33:15-6; 48:23, 26; 50:11-5, 21; 52:9, 23-7; 53:25; 54:5

Exposé 47:7-10; 52:18-21; 54:6-10

Lambert, hon. Marcel, député (Edmonton-Ouest)

Rapport de l'Auditeur général 1974 33:24, 26

Landry, M. O., Directeur général, administration, Min. Approvisionnements et Services

Fédération des œuvres 58:30

Latter, M. A. D., Président, Administration pilotage Atlantique

Administration pilotage 16:10, 12, 15, 20

Lavigne, M. G., Sous-ministre adjoint, Finances, Min. Transports

Lettre au Comité avec documents sujet Administration pilotage Atlantique 20:73-97

Rapport Auditeur général 1974 16:7, 10, 14, 17, 25; 17:9-11, 18-9, 25, 27; 18:5, 15, 21

Leblanc, Fernand E., député (Laurier)

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 37:23; 38:7-8; 39:8, 16, 30; 46:18-9; 51:5, 14-7, 29-30; 52:18; 53:9, 16-7, 20; 55:18-20; 56:9, 13-4, 17, 32-4; 57:5-6, 11-2, 15, 17, 20; 60:15, 20-3, 29-31; 61:18-21; 65:16-20, 29; 66:11-3; 67:12-3

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 1:8-9, 15; 2:5, 20-2; 3:15-6; 4:27, 29; 5:19-21; 6:15, 17-8, 32; 8:9; 9:21; 10:18-9, 22-4; 12:6-8; 14:25-6, 29; 15:13, 15, 30

Morrisroe, Lawrence C., Calgary

Income tax re-assessment, appeal 25:13

Multinational Corporations

Subsidiaries debts, responsibility 6:23

Musée d'Art de Joliette

Grant, National Museums 19:12-3

Museums

Public, private defined 20:44

See also

National Museums of Canada

Myhill, D. A., Director General, Supply Operations, Supply and Services Dept.

Acquisition electric typewriters 3:8-9, 12, 15-6, 18

Defence Production Revolving Fund, overstatement of inventory value 59:13-4, 17

NATO*See*

North Atlantic Treaty Organization

National Arts Centre

Finances, subsidy 42:24-6

National Capital Commission

Government buildings, approval design 17:24

National Defence Act

Provisions 9:23; 13:4, 6; 20:14, 19; 26:9-14, 31

National Defence Dept.

Air search and rescue operations 14:33

Auditor General's Report 1972, corrections 14:13

Auditor General's Report 1973

Accounts Receivable 35:16, 42

CFB; Summerside P.E.I. 35:20, 43

Contracts, advance payments, inadequate control 13:27-30; 14:5-7; 20:17-8, 39

Internship salaries improperly retained 13:4-14; 20:16-7; 35:43

Pilot training, failure to recover full cost 13:14-27; 20:17; 35:20, 43

Special services provided by Defence Dept, costs not recovered 14:21-35; 20:19; 35:31, 40

Supply items, inadequate control 14:7-21; 20:18-9; 32:24-6; 35:30, 40

Auditor General's Report 1974

CFB, Gimli, closure, cost vacant accommodation 27:18-28; 28:25; 36:11

CFB, Summerside, PEI 26:20-30; 36:9-10

Ex gratia payments, members Canadian Forces 19:42; 26:5-20, 31; 27:5; 29:5; 36:8-9

Excess fees, retired public servants, members Canadian Forces, personal service contracts 19:42; 27:6-18; 28:4-5; 36:10

Rations, overdrawal 19:42; 28:6-16; 36:11-2

Supply items, inadequate control 14:9

Rapport de l'Auditeur général 1974 16:9-11, 19; 17:5, 7-11, 16; 18:10, 14-6, 23; 19:7-8, 21-2, 31; 21:15, 26; 22:7-8, 16, 21-4; 23:5, 7, 18-20; 24:29; 25:17; 26:5; 27:4-5, 9-12, 15, 22-4; 28:4-5, 13, 23; 29:7, 22-3; 30:23-4, 26, 28-9, 33; 31:11, 22, 24; 32:15-9; 33:17, 19

Un rapport sur Étude des Comptes du Canada 40:6-9; 41:14, 22; 43:11-2, 21, 26; 44:8, 11-4

Liberty, Lt. Col. J. B., Directeur, Services alimentation, Min. Défense nationale

Rations supplémentaires 68:23

Lock, M. D. S., Agent développement industriel, Min. Industrie et Commerce

Frais partagés contrats d'assistance 4:20-7

Loiselle, Bernard, député (Chambly)

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 5:22, 24; 8:19

Rapport de l'Auditeur général 1974 17:22; 21:15, 19-21; 27:17, 21-2; 34:23-5; 35:24-5, 28-30

Macdonald, M. B. A., Sous-secrétaire, Direction programmes, Secrétariat Conseil trésor

Conseil Trésor, contrôleur, rôle 46:26

Étude gestion et contrôle financiers 43:6-15, 19-27; 49:26-7; 51:18

Macdonald, M. John A., Sous-ministre, Min. Travaux publics

Rapport Auditeur général, 1974 17:8, 19-28

Macdonell, M. J. J., Auditeur général Canada

Comptes du Canada, étude 39:27; 40:7-10, 16-8, 22-6; 41:16-7, 22-4; 42:4-5; 43:15, 22; 44:4, 10-1, 21, 24-7

Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents

Discussion 1:13-6; 2:4, 14, 20-9; 3:5-9, 14, 20-4, 27; 4:5, 14, 28; 5:4, 12, 16-21, 27; 6:9, 11, 15, 18, 24-5; 9:6, 10, 15, 28; 10:4-5, 20-1, 25; 11:4, 8, 12; 12:9-10, 13; 13:12; 14:6-7, 11-6, 29, 32, 35, 15:4, 7-9, 24, 28

Exposé 1:9-10

Déclaration définissant rôle de son Bureau 6:7

Étude gestion et contrôle financiers

Discussion 45:19-22; 46:22-3, 27-31; 47:5-6, 23-9; 48:17-22, 26; 49:9-10, 28; 50:5, 22; 51:5-9, 17, 23-4, 27; 52:5, 11, 22-8; 53:10, 18-9, 25-33; 54:5-6, 18-23, 27-32; 55:14-6, 24; 60:7, 15-32; 61:4, 10, 15-7, 22; 63:7-32

Exposés 45:5-8; 46:13-8

Rapport 1974 16:7, 13, 18; 17:6-7, 28; 18:4, 10, 21, 24; 19:4, 22-5; 21:5, 18, 22-3; 23:5-8, 13, 20, 28; 24:5, 15, 22, 26; 26:4-5, 7-12, 18, 21, 26-9; 27:6-9, 14, 24; 29:5-6, 22-7; 30:7, 18-22, 29, 31-2; 31:5-7, 16-8; 32:5-26; 33:5-8, 20-30; 34:4-11, 19, 25-30; 35:14-9, 23, 26-34

Rapport 1975

Discussion 37:10-30; 38:4-28, 31-4; 39:4-17, 30

Exposé 37:6-9

Macgillivray, M. R. R., Directeur législation maritime, Administration transport maritime du Canada

Rapport Auditeur général 1974 18:8, 12-4, 17-21

- Winter caps, error specifications, additional expense 28:16-22; 36:12
- Auditor General's Report, 1975**
 Cost of unused accommodation 56:5-16; 58:34
 Failure to adhere to accountable advance regulations 48:35; 69:4-18
 Irregular charge to an appropriation 48:32; 61:50; 68:5-9, 48, 50
 Irregularities in advertising expenditures 48:35; 61:50; 68:9-18, 46-7, 49
 Overdrawal of rations 68:22-5
 Revenue improperly credited to 1974-75 appropriations 48:35; 61:50; 68:18-21, 47
 Subsidization of Dental Services provided to Dependents 68:25-7
- Audits 14:11-3**
Budget 2:7-8, 13
 Canadian Commercial Corporation, contract, aircraft sale, procurement 9:22-7; 12:35-8
 Contracts, advance payments, inadequate control, USA, UK 13:29-30; 14:6; 20:17-8
 Facilities provided, German Federal Republic, Great Britain, environmental protection 13:18, 20-1, 23
Financial Management and Control Study
 Discussion 69:18-31
 Precise Response Worksheet 61:50; 69:35-46
- Foreign pilot training program**
 Aircraft depreciation 13:16-8, 21-2
 Costs, recovery lack 13:14-8, 23-7; 20:17; 35:20, 43
 Description, history 13:15-20; 20:17
 Foreign instructors used 13:17-8, 25-6
 Negotiations 13:15-7, 19, 25-7; 35:20
 Student failures 13:18-20
- Helicopter development funds, refunded by developer, improperly credited to 1974-75 appropriations 48:35; 61:50; 68:18-21, 47**
- Housing, Halifax-Darmouth, substandard, high vacancy, costs 56:5-16**
- Loans to military personnel, attaches 68:5-9, 48, 50**
- National development projects 14:22, 26-7, 30-1, 33-4**
- National Support and Development 26:29**
- Personal service contracts**
 Authority 27:11, 13-5
 Avoidance regulations 27:9, 15, 17-8
 Centralized information 27:6-7, 9-10
 Employment, retired civil servants, servicemen 27:12-5
 Excess fees, guidelines 27:6-7, 12, 14
 Public Accounts Committee, recommendations 36:10
 Purpose 27:10, 15-8
 Reporting, Public Accounts 27:13-4
 Statistical information 27:13, 15, 17; 28:4-5
 Terms, employer-employee relationship invalid 19:42; 27:6-13, 16-7
- Procurement**
Auditor General's Report 1973
 Canadian content, premium 2:4-21, 33; 3:32-4; 20:4; 35:31, 45
 Late-delivery penalty clauses, procedures 2:23-32; 3:35-8; 20:5
 Foreign 2:7-10, 13-21, 33; 3:34
- McGimpsey, M. R. M., directeur, Évaluation politiques financières, Secrétariat Conseil Trésor**
 Rapport Auditeur général 1974 35:23-4
 Rapport Auditeur général 1975 59:16; 60:26-7, 30; 61:24-5; 62:21; 63:27-32; 64:18; 65:11; 67:8, 10, 14, 25, 29-30; 68:19
- MacGowan, M. G. R., Sous-ministre adjoint, Finances, Min. Transports**
 Fonds renouvelable aéroports 62:10, 15
- McCurran, M. L. V., Sous-ministre adjoint, Finances et Gestion, Min. Travaux publics**
 Étude gestion et contrôle financiers 57:19; 60:23-31
- Machines à écrire**
 Modèle, productivité, relation 3:19
 Olivetti, Société IBM, comparaison 3:8
 Coût entretien 3:17-8
Voir aussi
 Approvisionnements et Services, Ministère
- Mackay, M. J. A. H., Sous-ministre, Min. Postes**
 Rapport Auditeur général 1974 22:4-16, 21-5, 28-32; 24:5-24
- McKenzie, Dan, député (Winnipeg-Sud-Centre)**
 Rapport de l'Auditeur général 1974 33:20-1
- Mackie, M. P. C., Directeur général, Direction création emploi, Division main-d'œuvre, Min. Main-d'œuvre et Immigration**
 Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 7:10-1, 32; 8:15-6; 10:14-5, 23-4, 28
- Mackie, M. P. C., Sous-ministre adjoint, Affaires indiennes et esquimaudes, Min. Affaires indiennes et Nord canadien**
 Rapport Auditeur général 1975 66:8, 15-7, 21
- McKnight, M. J. B., Secrétariat Conseil trésor**
 Étude gestion et contrôle financiers 50:15-20; 60:8-9, 13
- Maclean, M. Ron, Directeur, Direction opérations administratives, Min. Revenu national (Douanes et Accise)**
 Rapport Auditeur général 1974 18:7-11, 14
- McLeod, M. K. A., Directeur général, Immeubles et services publics, Ministère Défense nationale**
 Rapport Auditeur général 1974 27:20-7
- McNamara, M. E. F., Directeur général, Travaux vérification, Bureau Auditeur général**
 Évaluation programmes 63:18-9
- McTaggart, M. E. F., Directeur, Services financiers et gestion, Min. Affaires indiennes et Nord canadien**
 Vérification interne 66:17

Provincial health insurance premiums, Treasury Board reimbursement, improperly credited to 1974-75 appropriations 48:35; 61:50; 68:18, 47

Services provided, costs not recovered

Canada Games 1973 14:27-30

Health and Welfare Dept. 14:27-30

Special services, range, cost recovery 14:22-7, 30-4; 20:19

Summer employment program 14:33-4

Supply

Centralized inventory system, computerized 14:7, 9-13, 16-8, 21; 20:18-9

Improvements, "Devil program" 14:10

Inventory, size, value, surplus 14:7-11, 14-6, 19-21; 20:18

Payment procedures, fiscal year overlap 14:17-8

Supply and Services Dept., reconciliation of records, contracts 13:29

Travel, group tours, financial control 69:5, 8-14, 17-8

Travel advances, regulations not adhered to 69:4-18

See also

Canadian Armed Forces

Defence Industry

National Energy Board

ESAB appropriation used for operation of NEB 48:32; 60:63; 67:6-15, 34; 70:7-8

Petroleum exports, control 34:13-4, 24, 26-7

National Gallery

Acquisitions

Conflict of interest regulations 20:41

Items donated 20:40

Purchase account 19:31

Publications

Art and the Courts, distribution 20:31-2

Contracts catalogues, irregularities, political interference charged 20:36-8, 44

Finances 19:30; 20:23

National Harbours Board

Finances 35:16-8, 38, 42

National Health and Welfare Dept.

Defence Dept. services provided 14:27-9

National Museums Act

Advantages 20:41

Collection, acquisition, disposal 20:23

Revision, proposed 19:22-3

Special accounts, publications, acquisitions 19:19-20, 24, 30-1

National Museums of Canada

Accounts 1973, not certified 19:4-5; 20:22, 29-30, 33-5, 38-9, 45; 32:24, 26; 35:9

Acquisitions

Bill C-33, relationship 20:40-1, 43

Estimation value, rare objects 20:28

Expenditures 19:30

Purchase account 19:29-31

Items donated 20:23-4, 42-4

Main-d'œuvre et Immigration, Ministère

Réfugiés

Enquête sur biens 31:22-3

Formation, programme 31:27

Programme aide adaptation, révision 31:24, 27-8

Remboursement 31:23; 36:14

Urgence, groupe travail 31:31

Voir aussi

Travaux publics, Min.

Manion, M. J. L., Sous-ministre adjoint principal (Main-d'œuvre), Min. Main-d'œuvre et Immigration

Programme initiatives locales 7:5-8, 16, 21, 25; 8:10

Rapport Auditeur général 1974 29:13-5, 24-5

Marcoux, Maj. J. C. Y., Officier état-major, Division direction et publicité, Directeur recrutement et sélection, Min. Défense nationale

Dépenses publicité 68:10-6

Marine marchande du Canada, Loi

«Pétrole», définition, modification, recommandation 18:5, 6, 8, 12-3, 18, 25-6

Martin, Alan, député (Scarborough-Ouest)

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 38:9, 12-3, 20-3, 28; 39:15, 26-7, 30-1; 45:18-9, 25; 47:21-5, 29; 49:8, 18-21, 28, 30; 50:23-6, 28; 53:14-20, 33; 54:17-20; 55:5-7; 59:6-7; 60:10-2, 23, 25-7; 61:11-4, 21-4, 27; 63:5-6, 11-5, 25-7; 64:8, 12-6; 65:9-12, 27-9; 67:6-8, 11, 14-5, 17-20, 25, 27-9; 68:19-20, 23-4; 69:9-15, 19-21, 24-6, 32

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 1:16-7; 3:10-3, 28-9; 6:19-21, 28-9, 32-3; 10:20-2; 14:18-21; 15:10-1, 13-4, 24-6, 29, 31-2

Rapport de l'Auditeur général 1974 16:14-6, 23, 31-3; 17:19-20, 26-8; 18:7, 9, 11, 22-3; 20:24-7; 25:6-7, 16-9, 22; 29:15-8; 33:20

Un rapport sur Étude des Comptes du Canada 40:13-5; 41:22-4; 43:15-8; 44:20-2

Matthews, M. Bruce, Programme permutation cadres, Bureau Auditeur général

Étude gestion et contrôle financiers 63:7, 18

Mensforth, M. S., Secrétaire adjoint, Administration financière, Secrétariat Conseil Trésor

Comptes du Canada 40:23; 41:18; 42:17, 23; 45:23

Étude gestion et contrôle financiers 47:20-2; 48:6, 19, 28; 49:7, 15; 50:20-6, 30-1; 51:12; 52:25; 53:22-6; 54:23-6, 31; 57:12-3; 63:23-32

Impôt sur revenu, non-résidents, comptes 35:32

Rapport Auditeur général 1975 69:8-9, 11, 13-7, 25-6, 29

Meyers, M. D. L., Directeur général, Étude gestion et contrôle financiers

Étude gestion et contrôle financiers

Discussion 52:10-1, 23

Exposés 39:5-6; 52:5-8

Administration 20:39-40; 35:9
 Administration, financial
 Bank deposits 20:32-3
 Cash flow, increase, staff requirements 20:33, 35-6, 39
 Chief, Financial Services
 Former, transfer 20:25-6, 33-5
 Responsibility 20:25, 34-5
 Auditor General's Report 1974
 Accounts 19:43; 20:22-46; 35:9
 Grants and Contributions 19:4-18, 33-7; 19:41; 35:9
 Special account, unauthorized charge 19:18-32; 35:9
 Fraud, no evidence 20:27
 Grants and contributions program, outlined, re-examination
 19:10-6, 33-7
 Professional, Special Services, security forces 20:42
 Publications
 Advisory Committee, report 20:37
 Distribution, M.P.'s 20:31
 Expenditures 19:26
 Guidelines, implementation 20:37
 Special account
 Arrangements, private publishers 19:18-31; 20:23
 Sales to public 20:28, 44-5
 Status, departmental corporation 20:24-5, 30-1
 Theft, security implications 20:32-3
 Training program, grants 19:12
See also
 National Gallery
 Victoria Memorial Museum

National Revenue Dept.
 Customs and Excise
 Auditor General's Report 1973
 Excise Tax Act, no provision cancellation wholesaler's
 license when nature of business changes 11:4-12;
 20:15; 35:31, 40
 Auditor General's Report 1974
 Deficiencies, financial controls, Maritime Pollution
 Claims Fund 18:4-21, 25-6
 Excise Tax Branch, audits 11:8
 Taxation
 Audit Division, operation 25:15
 Auditor General's Report 1972
 Income tax, corporate manipulations to avoid payment
 12:13-29; 20:15; 35:41
 Auditor General's Report 1973
 Income tax, interest charged on re-assessment 15:4-7;
 35:31-2, 45
 Income tax owing by non-residents 15:22-33; 20:16;
 35:32, 41
 Insufficient penalty, late payment, income tax 15:8-22;
 20:16; 35:32, 41
 Auditor General's Report 1974
 Delay assessments, inadequate liaison, divisions, loss of
 revenue 19:42; 25:5-27; 36:8
 Collections Div., Special
 Investigations Div., inadequate liaison 25:5-6, 11-3, 17
 Financial staff 54:11, 65
 Internal Revenue Service (USA) consultation 15:22-3
 RCMP, co-operation 15:27

Ministères

Contrôle rendement et besoins employés 55:16-7

Voir aussi

Étude gestion et contrôle financiers

Mitchell, M. J. C. E., Chef, Programme productivité industrie défense, Min. Industrie et Commerce

Programme expansion industrielle et incitation 4:15-7

Mitges, Gus, député (Grey-Simcoe)

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 6:22-3

Moteurs propulseurs de fusées

Voir

Production de défense

Musée Victoria Memorial

Frais installation pièces exposées 20:42

Musées nationaux du Canada

Agent financier principal 20:25

Capacité financement, augmentation 20:35

Compte d'achat, articles destinés à être donnés à certains
musées 20:23-4, 40, 42-4

Comptes 1973-74 non certifiés 19:4, 5, 16; 32:24-6

Comptes, problèmes comptabilité

 Amélioration 20:26, 30, 45

 Examen, retard 20:29

 Responsabilité causes 19:7-8; 20:25-6, 27, 33-5, 38

Corbeil, R. P. W., Président, Corporation Musée d'Art
Joliette, correspondance 19:13, 15, 33-7

Dépôt deniers publics, retards 20:23, 32-3

Edition

 Budget supplémentaire 1973-74, fonds prévus 19:26

 Comité consultatif 20:37

 Compte spécial 19:19, 24, 25, 29-30

 Conseiller juridique, opinion, interprétation législation
19:21-3; 20:44-5

 Dépenses, législation, stipulation 19:19, 20, 21

 Hakkert, A. M., éditeur, contrats 19:21, 27-8

 Infractions, contrôle 20:36-8

 Ouvrages, accessibilité aux députés 20:31

 Paiements pour combler déficits d'éditeurs, partage frais
d'édition 19:18-20, 27-9, 31

Évaluation articles achetés 20:28

Législation

 Efficacité 20:41

 Interprétation, problèmes 19:22-3

Loi sur exportation et importation biens culturels (Bill
C-33), effet 20:40-1

Personnel

 Conflits d'intérêt, règlements 20:41

 Problèmes, étude 20:39

Services professionnels et spéciaux 20:42

Sous-comité conseil d'administration, rôle 19:10

Statut 20:24-5

Subventions et contributions, Programme

 Admissibilité 19:10-1, 12

 Changements 19:7

 Comptabilité 19:13-4

Special Investigations Division 25:14, 25-6
Staff, facilities 25:15-6

See also

Maritime Pollution Claims Fund

Navigation

Range lights, Lake St. Francis 16:29-30, 32

Netherlands

Canadian Commercial Corporation, contract 9:10-4, 17-8, 19-20

Normandeau, Paul D., President, St. Lawrence Seaway Authority

Auditor General's Report 1975, financial statements 65:5-29

North Atlantic Treaty Organization

Canada, role 2:5; 3:32
Training exchanges, Canadian participation 13:23

Northrop Corporation

Canadian Commercial Corporation, contract, NF-5 Aircraft 9:8, 11-2, 17
Litigation against Canadian Commercial Corporation, Government of Canada 9:8-9, 11, 14

Nytronics Inc.

Radio Engineering Products Ltd.
Sale to government, profit 12:31
Subsidiary 6:16, 31

OFY

See
Opportunities For Youth Program

O'Neil, W. A., Deputy Administrator, Canadian Marine Transportation Administration

Auditor General's Report 1974 16:8-11, 15-3, 27; 18:13

Ontario Securities Commission

Radio Engineering Products Ltd., misrepresentation 12:32-4

Operation Sunshine, Brant Constituency

LIP project, discontinued 7:25

Opportunities For Youth Program

Administration, structure, costs 8:21; 10:14-6; 20:10; 35:45
Auditor General's Report 1973 8:20-7; 10:4-31; 20:10-1; 35:33, 45
Automobile allowance 8:24; 20:11
Court cases 35:33
Evaluations, internal, publication 10:6-10, 25-6
Expenditures, evaluation 10:7
History 8:20; 10:7-10
Improvement 8:23; 10:11; 20:11; 35:33, 45
Jobs created, number 10:25-7
MP's, criticism received 10:12
Project Selection
Criteria 8:22-3; 10:18-9, 31

Corporation Musée d'Art de Joliette 19:12-3, 15, 33-7
Dépenses non autorisées 19:5, 16-7
Distinction 19:9-10
1972-1973, 1973-1974, utilisation fonds 19:9
Formation et perfectionnement 19:11-2
Limites minimale, maximale 19:18
Liste 19:18
Problèmes administratifs et financiers, responsabilité 19:7-8; 20:25-6
Projets annulés 19:6, 17-8
Vérification approfondie 19:6; 35:9
Versements anticipés 19:14, 15-6, 17
Ventes aux divisions Société, comptabilité 20:23
Voir aussi
Galerie nationale du Canada
Musée Victoria Memorial

Myhill, M. D. A., Directeur général, Approvisionnements, Min. Approvisionnements et Services

Machines à écrire, achat 3:8, 12, 15-8
Rapport Auditeur général 1975 59:13-4, 17

Nations Unies

Vérification, mandat, Canada 38:29-32

Normandeau, M. Paul D., Président, Administration voie maritime du Saint-Laurent

Rapport Auditeur général 1975 65:5-29

Northrop, Société

CCC, gouvernement, conflit 9:8, 11

OACI

Voir
Organisation aviation civile internationale

Office canadien des provendes

Colombie-Britannique
Aide spéciale 30:8, 12, 16-8, 20; 36:13
Céréales fourragères, étude 30:10, 24
Grèves 30:8-9, 16; 36:13
Politique 30:10
Commission canadienne blé, achat au prix exportation 30:23
Conseil Trésor, approbation aide spéciale 30:12-6
Éleveurs de bétail, subvention 30:7
Exportation, quantité blé 30:12
Grains, différence, prix
Loi, amendement 30:10, 23-4
Paiements 30:10-2; 34:38-42
Infraction 30:21
Mise en marché 30:23
Objet, mandat 30:7
Pouvoirs transaction Colombie-Britannique 30:13-21
Vérificateur général, accusations 30:13-4

Office de répartition des approvisionnements d'énergie

Dépenses 34:21
Montants votés utilisés par Office national énergie 67:6-15, 34; 70:7-8
Plaintes, vérification 34:29

- Procedure 10:10, 15-7; 29:12-3, 16
 Rejections, informing sponsor reasons 10:15-6
- Projects**
 Audits 8:20-2; 10:10-1, 15, 22-3; 20:11; 35:45
 Community involvement 8:21-3
 Deficiencies 8:20-3; 20:11
 Directives, modification 8:23-4
 Educational effect 8:21
 Expenditures, capital authorization, disposal of goods 8:21; 10:12-4; 20:11
Funds
 Distribution, supervision 10:17-8, 23-4
 Misused, legal action 8:25-6; 10:14, 22, 24
 Transfers, approval 8:24-5
 Information booklets 8:21; 10:11-2, 23; 20:11
 Investigation RCMP 20:11
 Management, improvement 8:21; 10:11-2, 19-20, 23-4
Participants
 Non-Students, eligibility, number 10:18-9, 29
 Inexperience 8:21, 23
 Other employment 10:17; 20:11
 Repeaters 7:31; 10:27
 Salaries 8:24-5; 20:11
 Practical theoretical, percentage 10:28
 Records, inadequate 10:10-1, 22-4; 20:10
 Ste.-Agathe-des-Monts, Quebec 8:25-6; 10:10, 30
 Size, average 10:24
 Supervision 10:11-2, 15, 17-8, 23-4
 Purpose, scope 8:20-1
 Staff, salaries 8:20; 10:16
- Osbaldeston, G. F., Secretary, Treasury Board**
 Financial Management and Control
 Study 46:23-5, 30; 49:4-7, 10-7, 20-31; 51:4-5, 9-22, 25-30; 53:6-10, 14, 18-24, 28-33; 55:6-20, 25
 Study of Accounts of Canada 39:17-26, 30; 40:4-15, 18-27; 41:19-22; 42:9-12, 17-30; 43:11-2, 16-21, 24-7; 44:6-8, 12-25, 28
- Ostry, Bernard, Secretary General, National Museums of Canada**
 Auditor General's Report 1974 19:5-31; 20:24-45
- Parker, E. T., Director, Financial and Management Branch, Indian and Eskimo Affairs Program, Indian Affairs and Northern Development Dept.**
 Auditor General's Report 1975, accounting and financial control 66:9-11, 14, 18
- Parliament**
 Financial control 4:28; 6:5-7; 7:20-1; 9:22, 24, 26-7; 17:28; 19:25; 20:14; 22:23-5; 24:6, 10, 17; 26:19-21; 32:7-10; 33:20-1, 24-5, 30; 35:7, 23, 44; 39:24-6, 28-9; 40:10-2, 21-7; 41:20-1; 42:13, 17-8, 20, 36-8, 40-2, 44-5; 43:25-7; 44:10, 13, 18-9, 27-30; 45:12, 15-6, 20, 61-2; 47:6-11, 17, 26-7; 48:6-10, 14-8, 20; 49:23, 29-30; 50:5, 10, 21-2, 82-4, 86-7; 70:7-8
 M.P.'s, relationship Auditor General's Office 38:32-4; 39:9-13, 33
- Prix mondial pétrole, contrôle 34:21-2; 36:14-5
 Programme indemnités importations pétrole et produits pétroliers, montants versés 67:44
- Office national énergie**
 Utilisation montants votés pour Office répartition approvisionnement énergie 67:6-15, 34; 70:7-8
- O'Neil, M. W. A., Administrateur adjoint, Administration transport maritime du Canada**
 Rapport Auditeur général 1974 16:8-11, 15-20, 22, 27; 18:13
- Ontario, Province**
 Comptables agréés, formation 38:7-9
- Organisation aviation civile internationale**
 Vérification financière 38:31-2
- Osbaldeston, M. G. F., Secrétaire, Conseil Trésor**
 Auditeur général, rapport 1974 35:13-7, 20-5, 30-4
 Comptes du Canada, étude
 Discussion 40:8-15, 18-27; 41:22; 42:9-11, 17-30; 43:11-2, 16-21, 24-7; 44:12-25, 28
 Exposés 39:17-26; 40:4-6; 41:19-21; 44:6-8
 Étude gestion et contrôle financiers 46:23-5, 30; 49:4-5, 10-7, 20-31; 51:4-5, 9-22, 25-30; 53:6-10, 14, 18-33; 55:6-20, 25
- Ostry, M. Bernard, Secrétaire général, Musées nationaux du Canada**
 Rapport Auditeur général 1974 19:5-31; 20:24-45
- PAEL**
Voir
 Programme aide à l'emploi local
- PIL**
 Initiatives locales, Programme
- Paie, Système**
 Interruption nouveau système 58:6-18, 63-80; 67:32-3
 Système informatique 58:6-8, 11-2, 13, 16; 67:33
 Système régional 58:6-8, 11, 16-8, 71
Voir aussi
 Étude gestion et contrôle financiers
- Parker, M. E. T., Directeur, Finances et gestion programme affaires indiennes et esquimaudes, Min. Affaires indiennes et Nord canadien**
 Rapport Auditeur général 1975 66:9-11, 14, 18
- Pensions invalidité**
 Ministères, échange informations 35:21-2; 58:21-3
- Pensions retraite**
Voir
 Fonction publique

Pensions

Disability, duplicate payments 35:21-2, 39

See also

Canada Pension Plan

Public Service Superannuation

Perreault, Dr. R., Chairman, Canadian Livestock Feed Board

Auditor General's Report 1974 30:6-24

Perrier, A., Assistant Deputy Minister, Realty Planning and Development, Public Works Dept.

Accommodation costs 31:6-14, 17-8; 56:32-4

Personal Service Contracts

See

National Defence Dept.

Petroleum

See

Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program

National Energy Board

Picard, Laurent, President, Canadian Broadcasting Corporation

Acquisition CKLW-TV Windsor 21:5-16, 19-21, 25-6, 29-31

Pilotage Act

Contravention, Pilotage Authorities 16:10-1; 35:3-4

Revisions proposed 16:9-10, 18-9; 35:4

Pilotage Authorities

Annual reports, submission 16:7-12, 16-20; 19:40; 20:47; 35:3-4

Auditor General's Report 1974 16:7-24, 43; 19:40; 20:47-72; 35:3-5

Budgets

Capital, tabling 16:8, 17, 22-3; 19:40; 35:4

Operating, deficit 16:14, 23

Conflict of interest 16:20-1; 35:5

Status, structure, procedures 16:11, 14, 16, 19-21

Tariffs, increase proposed 16:23

See also

Atlantic Pilotage Authority

Place Guy Favreau

Secrecy, telegram to Committee Chairman 57:4-5

Polysar Limited

Audit 1:16

Post Office Act

Amendment, consideration 22:7, 10; 24:6, 10-1, 21-2

Authority 24:5-6, 13, 17-20

Post Office Dept.

Auditor General's Report 1973 savings not realized 35:20-1, 43; 36:5

Auditor General's Report 1974

Perreault, M. R., Président, Office canadien provendes

Rapport Auditeur général, 1974

Déclaration 30:7-10

Discussion 30:6, 10-24

Perrier, M. A. J., Sous-ministre adjoint, planification et développement, Min. Travaux publics

Espanade-Laurier 56:32-4

Locaux inutilisés, Toronto 31:6-13, 17-8

Perspectives Jeunesse, Programme

Administration, responsabilité 8:20

Biens d'investissement, directives 10:12-3

Classification types projets 10:28

Création emplois 10:25

Critères 8:22; 10:16-7, 31

Étudiants 10:18-9

Détournement fonds publics 10:14

Enseignement notions comptabilité 10:19-20

Frais

Administratifs 10:14

Déplacement 8:24

Gestion 10:11-2; 29:12, 16

Innovations, définition 10:28

Jeunes chômeurs 10:29

Ministère responsable 10:9

Objectif 8:20, 21

Participation collectivité 8:21, 23

Personnes ayant déjà un emploi 10:17

PIL, personnel 10:16

Projet Ste-Agathe-des-Monts, 1972 8:25-6; 10:10

Promoteurs, directives à suivre 8:23

Provinces, rôle 10:15

Rapports d'évaluation, publication 10:7-10

Refus, justification 10:15

Répartition fonds 10:17-8, 24

Répétition programmes 10:26-7

Surveillance 10:11-2; 29:12, 16

Toronto, projet, falsification rapports 10:22

Transfert fonds 8:24

Vérification 8:21-2; 10:10-1

Irrégularités 10:20-1, 22-4

Pétrole

Fuites, accord international 18:17

Prix mondial, contrôle 34:21-2; 36:14-5

Production défense, surestimation valeur stock 59:4, 7-17

Voir aussi

Caisse réclamations pollution maritime

Energie, Mines et Ressources, Min.

Picard, M. Laurent, Président, Société Radio-Canada

Rapport Auditeur général 1974 21:5-21, 25-31

Pilotage

Révision législation 16:9, 18-9

Voir aussi

Administration de pilotage de l'Atlantique

Administrations de pilotage

- Appropriations, 1973-74, improper charge 19:41; 22:16-25; 24:34; 36:5
 Contract, delay awarding, increased costs 19:43; 24:24-9; 36:6-7
 International philatelic exhibition, property loss 19:42; 22:25-32; 24:34-9; 36:6
 Retail activities 19:42-3; 24:5-24, 31; 36:6
 Subsidization, local transportation 22:4-16; 24:3, 32-3
 Deficit 24:7, 10, 23
 Letter Carriers' Union, discussion, vehicle safety 22:20
 Mail Delivery
 Rural, St.-Louis de Terrebonne 22:11-2
 Small towns 24:7-8
 Philatelic Exhibitions
 International 24:34-9
 Munich 1973 22:25-32; 24:34, 39; 36:6
 Proof sheets, value 22:27-8
 Public transportation, subsidy, Kenora-Fort Frances 22:4-16; 24:3, 32-3; 35:20-1 43; 36:5
 Retail activities
 Accounting system, profitability 24:6, 9, 12-6
 Authority 24:5-6, 10-1, 13, 15, 17-21, 23-4; 36:6
 Philatelic service 22:27, 29; 24:20
 Purpose, items sold 24:6-12, 14, 18-9, 21, 31
 Sorting cases, purchase 24:24-9; 36:6-7
 Supply and Services Dept., services 24:24-5
 Tendering system 22:6; 24:25, 27-9; 36:6-7
 Vehicle purchases 22:16-25; 24:34; 36:5
- Prairie Farm Administration**
 Agreement, British forces, Suffield, Alberta 13:20-1
- President of The Privy Council**
 Guidelines, confidential documents 23:18-9
- Priddle, R., Senior Advisor, Oil and Gas, Energy Mines and Resources Dept.**
 Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program
- Privy Council**
 Joint study, Treasury Board, cost recovery for services 48:36
- Public Accounts of Canada**
 Capital assets, valuation 41:17-9
 Changes in financial position 41:13, 15-7, 52-3
 Committee examination, automatic referral 36:17; 37:22-3; 41:23-4
 The Financial Operations of the Government of Canada (statement) 41:11-2, 27, 50, 52-3
 Presentation (visual), Dr. A. G. Irvine 41:4-13, 27-53
 Relationship of statements 41:5, 12-3, 27, 52-3
 Statement of Assets and Liabilities 41:8-11, 14-5, 24-6, 42, 44-6, 48-9
 Statement of Expenditure and Revenue 41:6-8, 31, 33-4, 36-7, 41
 Summary of Accounts Properly Chargeable to 1974-75 but Carried Over to 1975-76 41:8, 40-1
 Summary of Appropriations, Expenditures, and Unexpended Balances by Dept. 41:7-8, 38, 40
- Place Guy Favreau, Montréal**
 Groupe «Sauvons Montréal», télégramme au Comité 57:4
- Postes, Ministère**
 Achat camions
 Acceptation définitive 22:21, 22; 36:5
 Appels d'offres, dates 24:34
 Livraison, retards 22:17-21; 24:34
 Nature contrats 22:19-20
 Paieement, irrégularités 22:18, 21-5; 36:5
 Représentant, visite société 22:21-2; 36:5
 Cases, tri courrier, contrat
 Accroissement coût 24:24-5, 27-8; 36:6
 Rectification situation 24:28-9
 Soumissions 24:26; 36:7
 Déficit, 1973-74 24:23
 Commerce de détail
 Articles vendus 24:7, 10, 18-9, 31; 36:6
 Pièces olympiques 24:12
 Autorisation, avis juridiques 24:10, 17, 21, 23-4
 But 24:8-9, 13, 14, 16
 Comptabilité, système 24:6, 12-8
 Modification législation 24:5-6, 10, 21-2
 Pays étrangers, comparaison 24:11
 Secteur privé, concurrence 24:7, 9-10, 11
 Service philatélique 24:20
 Exposition philatélique internationale, Munich
 Assurance, responsabilité 22:28, 31, 32
 Coût total, gouvernement canadien 22:26-7
 Pertes
 Comité, étude situation, rapport, recommandation 22:29-30; 24:34; 36:6
 Personnel impliqué 22:28, 29, 30; 36:6
 Valeur exhibits 22:27-8; 36:6
 Service sécurité 22:25-6, 29-31
 Valeur totale exhibits 22:27; 24:34
 Expositions philatéliques, dépenses 24:36-9
 Kenora-Atikokan, service routier 24:32, 33
 Kenora-Fort Frances, Ont., transport courrier
 Excel Coach Lines Ltd., contrat
 Abandon service, faillite probable 22:6-7, 8, 10, 12-3; 24:32; 36:5
 Coût 22:5; 24:32
 Discontinuation service, économies 22:14; 36:5
 Pourcentage volume courrier 24:32
 Renouvellement 22:10-1
 Solutions rechange 22:7-8, 9-10, 14, 15
 Tarifs 22:13
 Natawaski Transport Corporation, contrat 22:15; 29:4
 Service postal, milieu rural
 Contrats 22:6
 Modification législation 22:10
 Saint-Louis-de-Terrebonne, Qué., situation 22:11-2
 Transport public pour résidents locaux, subventions 35:20-1
- Priddle, M. R., Premier conseiller, pétrole et gaz, Ministère Énergie, Mines, Ressources**
 Indemnités importation pétrole et produits pétroliers, programme 34:10, 14-8, 24-5

Summary of Revenue by Main Classification and Dept.
41:5-6, 28, 30
Volume I 41:4, 19, 27, 30, 40
Volume II 41:4, 27
Volume III 41:4, 16, 27
See also
Auditor General's Office. Financial . . . Study.
Study of the Accounts of Canada

Public Accounts Standing Committee

Auditor General's Office, Working Papers, LIP, access
9:28-9; 10:4-6
Auditor General's Report 1973, Paragraph 85, further
action 11:15-21; 12:4-13
Corrigendum
Issue 25:20-1, 1 May 1975 26:4-5
Issue 29:2, 15 May 1975 31:24
Issue 38 (Appendices) 5 February 1976 39:2
Issue 47:29, 11 March 1976 50:3, 6, 33
Draft Report, preparation 21:33
Dun and Bradstreet service, availability to members 9:20-1
In camera meetings
Oct. 24, 1974, Feb. 11, 13, 18, 1975, consideration draft
report Auditor General's Reports, 1972, 1973, minutes
1:6; 16:4-5
May 29, June, 3, 5, November 25, 27, December 2, 4, 9,
1975, consideration draft report Auditor General's
Report 1974, minutes 32:3-4; 36:18-20
March 2, 1976, consideration draft report, Study of
Accounts of Canada 43:10-1; 44:3, 8, 28; 45:3
June 22, 29, 1976 consideration draft report Order of
Reference December 9, 1975, minutes 70:9-10
Interpretation, system, malfunction 33:17
Joint meeting, Finance, Miscellaneous Estimates Commit-
tees 28:4-5; 31:31, 43-51; 33:3-30
Letter from Chairman, Public Service Commission
representation offering and overview of public finance...
60:3-4, 6-7
Meeting schedule, Auditor General's Report 1974, review
16:32, 35-8
Ministers, appearance before Committee 32:25; 45:25
Organization Meeting 1:4
Procedure 18:9-10; 20:29-30; 27:4-5; 28:5; 29:4; 30:6; 31:31;
39:30-1; 40:15-20; 45:24-5; 48:4; 49:9
Question of Privilege, Mr. Clarke (Vancouver Quadra)
17:4-7
Recommendations, Auditor General's Report 1972
Paragraph 171—Corporate manipulations to avoid pay-
ment of income tax 20:15
Paragraph 186—Increasing accommodation rental costs,
Recommendation No. 31 6:3-4; 17:9-10
Paragraph 187—Excessive office accommodation,
Canadian Transport Commission 6:4
Paragraph 188—Cost of unused accommodation, Ottawa
6:4
Paragraph 189—Cost of unused accommodation, Van-
couver, B.C. 6:4
Appendix I
Independent Committee to Review the Function of the
Auditor General 6:5

Production de défense

Achats à l'étranger 2:7-8
Approvisionnements et Services, min., résumé position
3:46-7
Canada, développement potentiel 2:12-3
Gouvernement, politique 2:6
Moteurs propulseurs de fusées
Achat des États-Unis 2:5-6, 9
Fabrication au Canada 2:6, 8, 9-10
Achat éléments des États-Unis 2:10, 19-20
Contrats 2:10, 11, 12, 19
Possibilité commerce avec pays OTAN 2:8, 12
Prix, États-Unis, comparaison 2:11, 12, 13-4
Primes pour produit canadien, explications 2:4, 6, 8-9, 14-9,
33
Surestimation valeur du stock
Comptabilité 59:5, 8-17, 78-9
Huile combustible 59:4, 7-17, 55-8, 77-9
Vérification contrats 2:21-2
Voir aussi
Approvisionnements et Services, Ministère

Programme aide à l'emploi local

Financement 7:13

Quail, M. R. A., Président, Administration de pilotage des Grands Lacs

Administrations pilotage 16:21

Québec, Province

Comptables agréés, formation 38:7-9
Terrains et biens fédéraux, région Longueuil-Montréal
35:23-4

Radio Engineering Products Ltd.

Actionnaires minoritaires, problèmes 12:31-4
Anciens propriétaires 6:13-4, 31; 11:24
Conseil administration 6:19, 28, 32; 11:16-7
Conseillers en gestion 6:14, 22
Continuation opérations, avantages 6:17-8, 30; 11:22-3, 25
Difficultés financières, chronologie événements 6:9-13;
11:12-3, 18-9; 45:45-7
Directeur général, R. P. Welland 6:19, 25; 11:16-7
Employés, nombre 6:18
Équipement enterré terrain stationnement, N.-B., enquête
11:22-3
Financial Post, art. de Amy Booth, 4 mai 1974 11:14-5,
27-30
Fraude, possibilité 11:13-5; 35:26
Gouvernement, acquisition actions 6:14, 17-8; 11:19;
45:45-7
Étude par Comité, discussions 12:6-13
Vérification préliminaire 11:25
Impôts dus, incapacité financement 6:10, 16, 20-1, 24-5, 29,
31-2; 11:18, 20-1, 24
Revenu national, min., rôle 11:19, 21
Industrie et Commerce, Min.,
Rôle par rapport activités compagnie 6:10, 18-9
Subvention, Approvisionnements et Services, Min., rédac-
tion contrat 6:27

Paragraph 57—Unpaid accounts carried forward to new fiscal year 6:6
 Recommendation No. 35—Lease Renewals 6:5
 Weakening of Parliamentary Control 6:5-6
 Recommendations, Auditor General's Report 1973 20:3-20; 36:5
 Recommendations, Auditor General's Report 1974 35:3-11; 36:3-17
 Report, confidential, consideration 27:4
 Responsibility, role 17:7; 36:17; 37:22-3; 40:8-9, 17-9
 Sub-committee on Agenda and Procedure, Reports
 First 1:5-6
 Second 9:3
 Third 12:4-13
 Fourth 16:3
 Fifth 37:4-6, 21
 Sixth 53:3-5, 16-7, 34-44
 Seventh 60:3-4, 6-7; 69:32
 Translation service 48:28; 49:7-8
 Vice-Chairman, election 16:24-5
 Witnesses, listed 6:3; 20:3-4; 35:3; 36:3-4; 46:3; 70:3-6

Public Service

Incentives, performance bonus 51:28-9
 Occupational groups, collective bargaining 52:21-3

Public Service Commission

Chairman, new, July 1, 1976 55:18-9
 Financial and Control Study
 Discussion 60:7-22
 Precis Response Worksheet 60:35-45
 Financial Officers
 Appointment, qualifications 45:64; 46:30; 51:15-7; 54:24; 55:8-9, 11-2
 Classification system 55:6-10, 21-2
 Education program 46:16-7; 50:92-3; 54:24; 55:12, 14, 19
 Recruitment, vacancies 55:4-6, 19

Public Service Employment Act

Appointments Public Service 27:6-8, 11, 14
 National Museums of Canada, application 20:24

Public Service Superannuation

Administration, errors, action 30:24-33, 38-53; 35:34, 41; 36:13; 58:19-28, 44-9
 Canada Pension Plan, relationship 58:21-3

Public Service Superannuation Act

History, amendments 30:25-6, 29-30, 38-41, 51-3; 35:21, 39

Public Transportation

Licensing 22:8

Public Works Dept.

Auditor General's Report 1974
 Appropriation 1973-74, irregular charge 17:25-9; 19:41; 35:6-7
 Unused accommodation, cost 17:7-25; 22:33; 31:5-17; 35:5-6
 Auditor General's Report 1975

Subvention non remboursée 6:11-3, 15-6, 20-1, 29
 Possibilité recouvrement 6:17-8; 11:22
 Nytronics, société mère 6:16, 29-30
 Acquisition 70 p. 100 actions 6:31
 Ontario Securities Commission, responsabilité 12:33-4
 Opérations commerciales, militaires 6:13, 22, 26
 Pertes 1973, 1974, déficit accumulé 6:20-1
 Potter, Prof. C. C., Univ. Sir George Williams
 Commentaire 11:30
 Lettre à Ontario Securities Commission 11:15; 12:31-4
 Tentatives de vente 6:13, 21, 26
 Valeur nette 6:30; 11:23-4
 Vérification états financiers 6:11, 20
Voir aussi
 Revenu national, Ministère

Rapport Glassco

Décentralisation, recommandation 37:16-7, 27; 52:28
 Effets 37:27; 45:19; 53:29; 55:23-4
 Étude gestion et contrôle financiers 33:11; 37:7-10; 39:5; 44:12-3, 29; 45:12, 18-21; 53:20, 21, 22; 54:14, 93
 Personnel financier 54:8, 9, 13, 14

Rapports à Chambre

Premier 1:6-7; 6:3-7, 33
 Deuxième 20:3-20, 46
 Troisième 35:3-11
 Quatrième 36:3-17
 Cinquième 46:3-5
 Sixième (provisoire) 69:32; 70:3-8

Rayner, M. H., Directeur général, Perfectionnement professionnel, Bureau Auditeur général

Personnel, formation 38:8-9

Receveur général

Administration Fonds revenu consolidé 52:16

Réfugiés ougandais

Centres main-d'oeuvre 31:18-20; 36:14
 Personnel 31:18-21, 27-31
 Fausses représentations 31:22, 25
 Logement 31:20-2, 26
 Nombre 31:18
 Programme aide adaptation
 Autorisation 31:28
 Fonds 31:28
 Paiements en trop
 Enquêtes 31:19-21, 27-30
 Remboursement 31:18-21, 25-6; 36:14

Réfugiés vietnamiens

Contrôle 31:22-3

Régime pensions du Canada

Dossiers, renseignements 35:21-2; 58:21-3
 Vérification 38:13, 18-22

- Committee questions, answers 55:27-8; 56:37-64
 Cost of unfinished leased accommodation 56:25-35, 53-5, 97-8
 Cost of unused accommodation 56:17-25, 56
 Increasing rental accommodation costs 39:32-3; 48:36; 56:37-52; 57:5-17
- Financial Management and Control**
 Study
 Discussion 57:17-20; 60:23-33; 69:33-4
 Precis Response Worksheet 56:57-64
- Gov't. depts., accommodation 17:9-10, 12-6, 18-9, 22-4; 31:6-12, 15-7; 35:5-6; 39:17, 32-3; 48:36; 56:17-56, 97-8; 57:5-17; 62:47-52
- Staff**
 By region 60:58-60
 Leasing function 62:47, 53-5
- Quail, R. A., Chairman, Great Lakes Pilotage Authority**
 Conflict of interest 16:21
- Quebec, Province**
 Land use, exchanges, federal-provincial gov'ts. 35:23-5, 39
 Municipal Affairs Dept., LIP audits 31:33
- Quebec Engineering Ltd. Montreal**
 Transport Ministry, contracts 16:31
- Queen's Regulations and Orders**
Ex gratia payments 26:5-16, 18, 31
- RCMP**
See
 Royal Canadian Mounted Police
- Radio Engineering Products Ltd.**
 Acquisition by Crown for debts 6:9-33; 11:12-30; 12:4-13, 31-4; 20:14; 35:26-7, 37; 45:45; 48:38
 Annual Meeting 1974, activity 11:27-30
 Audit, 6:11, 20; 11:25; 12:33
 Auditor General, access to records 6:11
 Current situation, status 6:13-4, 16-22, 26, 30; 11:13, 23-5, 27; 12:31-2, 34; 25:4, 28; 41:26; 45:45-7; 48:38
- Debt**
 Defence Industry Productivity Program grant, action taken 6:13, 16-7, 20, 29; 11:29
 Income tax, action taken 6:10, 13, 16, 20-1, 29, 32; 11:12, 18-9, 21-2, 24-5, 29; 12:31
 Supply and Services Dept. 11:29
 Total 6:10, 16-7, 20-1, 30, 32; 11:13, 29
- Defence Industry Productivity Program, assistance 6:9-13, 16-7, 20, 26-7, 29; 11:12, 29
- Employment provided 6:17-8
 Equipment buried 11:15, 22-3
 Financial Post, 4 May 1974, article appended 11:27-30
 Financial situation 6:10, 16, 20; 11:14-5, 23, 28-9; 12:32-4; 45:45-7; 48:38
 Fraud, suggested 6:30; 11:13-5, 20
 Legal Proceedings 11:17, 21; 12:4, 6, 10; 25:4, 28; 30:5, 35; 45:45
 Management consultants, retention 6:14, 22
- Reid, M. W. W. Directeur, Direction aérospatiale, Min. Approvisionnement et Services**
 Contrats réparation et révision aéronefs 3:26, 28, 30-1
- Revenu national, Ministère**
 Caisse réclamations pollution maritime, rôle 18:9, 11, 14-5
 Division enquêtes spéciales, division recouvrements, insuffisance liaisons 25:5, 11, 12
 Évasions fiscales, vérification, procédure, efficacité 25:15-6, 25-6
 Personnel financier 54:93
 Radio Engineering Products Ltd.
 Conseil administration, représentation 6:32-3
 Détenteur actions 6:14
Voir aussi
 Impôt sur revenu
- Richardson, Col. H. H., Directeur, Services solde, Min. Défense nationale**
 Rapport Auditeur général 1975 68:7-8; 69:6-18
- Robert, Mme Louise, Directeur suppléant, Perspectives Jeunesse, Direction création emplois, Division main-d'œuvre, Min. Main-d'œuvre et Immigration**
 Programme initiatives locales 8:24-5
- Robinson, W. Kenneth, député (Toronto-Lakeshore)**
 Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 38:15-7, 30; 39:11-3, 30; 46:22-5, 27; 48:18, 21, 25-8; 49:14, 16, 21, 27; 50:20, 23-5, 27, 29-31; 52:8-12, 21-2; 53:16-7, 23-7; 54:5, 24-8; 56:9-12, 17-20, 30-2, 35; 58:13-6, 26-30, 32-3; 59:11-2, 25-6; 60:10, 16-20, 31-2; 63:19-22, 31-2; 66:19-23; 68:7-9, 12-6, 20, 24-7
 Rapport de l'Auditeur général 1972-73 11:25; 12:7-8, 10-1, 17-9, 28-9; 13:25-6
 Rapport de l'Auditeur général 1974 16:11-4, 27-8; 17:5, 16-9, 25, 28; 19:7-9, 11-2, 14, 16, 19, 26-7, 31; 20:29-33, 45-6; 22:10-1; 26:12-4, 17, 19, 23-5, 28
- Rodger, M. L. J., Sous-ministre adjoint (administration), Min. Industrie et Commerce**
 Comptes publics 1972, 1973 et rapports Auditeur général afférents 4:5-6, 8, 12, 15, 18-9, 23, 25, 27
- Rodriguez, John, député (Nickel Belt)**
 Rapport de l'Auditeur général 1972-73 1:13-5
- Rondeau, Gilbert, député (Shefford)**
 Rapport de l'Auditeur général 1974 33:26
- Ross, M. Alan, Directeur, Élaboration politique, Division administration financière, Secrétariat conseil du Trésor**
 Vérification interne, min. Affaires indiennes et Nord canadien 66:18-9
- Ross, M. N. Glenn, F.C.A.—Coopers et Lybrand, Ottawa**
 Comptes du Canada, étude
 Discussion 40:9, 12, 23; 42:7-13, 16-8, 22, 27-8; 43:12-6, 25; 44:9, 17, 23, 27-8

Officers 6:19, 25, 28, 32-3; 11:16-7, 27; 12:9
 Ontario Securities Commission, misrepresentation 12:32-4
 Ownership, shareholders, history 6:10, 14, 16-9, 31; 11:13-4, 19, 27-30
 Parent company, relations 6:9-10, 16, 24, 29, 31; 11:13, 19, 28-30
 Sale
 By Crown, proposed 6:13, 17-8, 21, 26; 11:27-8; 12:32
 By Fisher Brothers to Nytronics Inc., profit 6:31
 By Nytronics Inc., to Crown, profit 12:31
 Shareholders, minority, action 12:31-4
 Shares, value, history 11:14, 28-9; 12:32-4
 Technical, reputation 6:17, 26
 Withholding taxes 6:24-5

Railways

Strikes, B.C. 30:8-9, 14, 16-7

Rayner, M. H., Director General, Professional Development, Auditor General's Office

Recruitment, training C.A. students 38:8-9

R.C.A.

Defence Industry Productivity Program, assistance 4:10-2, 15

Refugees

Assessment assets 31:22-3
 Assistance, repayment 31:23-4
 Chilean 31:23
 Immigrant Adjustment Assistance Program 31:27-8
 Ugandan, adjustment assistance overpayments 31:18-31; 36:14
 Vietnamese 31:22-3, 28

Reid, W. W., Director, Aerospace Branch, Supply and Services Dept.

Contracts, aircraft repair and overhaul 3:26, 28, 30-1

Reports to the House

First 6:3-7
 Second 20:3-20
 Third 35:3-11
 Fourth 36:3-17
 Fifth 45:3; 46:3-5
 Sixth (interim) 70:3-8

Revenue Dept.

See
 National Revenue Dept.

Richardson, Col. H. H., Director, Pay Services, National Defence Dept.

Auditor General's Report 1975 68:7-8; 69:6-18

RKO General (United States)

See
 CKLW-TV Windsor

Exposé 43:4-10

Étude gestion et contrôle financiers

Discussion 47:19-20, 23-8; 52:10-1, 25; 54:19, 25, 30,
 Exposés 47:10-8; 54:10-7

Rowe, M. E., Directeur général, Vérification ministère, Bureau Auditeur général

Étude gestion et contrôle financiers 61:21

Saltsman, Max, député (Waterloo-Cambridge)

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 37:13, 15

Schumacher, Stan, député (Palliser)

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 56:21-4; 57:12, 14-5; 59:15-6; 60:27-8; 63:7-11, 27-8; 64:8, 26-7; 65:20-3

Rapport de l'Auditeur général 1972-73 4:23-4; 5:11-2, 17, 24; 6:26-8; 12:12-3, 15-7

Rapport de l'Auditeur général 1974 16:9-10, 24, 30; 22:19-21, 25; 24:18-20, 27; 27:114; 30:14-6, 21-2, 24, 32-3; 32:18-9

St. Clair River Broadcasting Limited

Directeurs actuels 21:39

Voir aussi

Société Radio-Canada

St-François, Lac, N.E.

Balissage, problème 16:32

Voir aussi

Administration transport maritime du Canada

St. John, M. R. P., Sous-ministre adjoint (administration), Min. Énergie, Mines et Ressources

Étude gestion et contrôle financiers 67:27-30

«Sauvons Montréal», Groupe

Télégramme au Président du Comité 57:4

Seaborn, M. J. B., Sous-ministre, Min. Environnement

Étude gestion et contrôle financiers 63:6-23

Shepherd, M. Paul B., Directeur, Services administratifs, Min. Transports

Rapport Auditeur général 1974 17:8, 21

Shields, M. J. A., Services juridiques aux ministères (Finances et Conseil du Trésor), Min. Justice

Rapport Auditeur général 1974 23:10-1, 14-5, 18, 21, 32

Simpson, Brigadier général J. M., Juge-avocat général, Min. Défense nationale

Rapport Auditeur général 1974 26:9-19

Robert, Louise, Acting Director, OFY, Job Creation Branch, Manpower Division, Manpower and Immigration Dept.

OFY Program, salaries 8:24-5

Robinson, W. Kenneth, M.P. (Toronto-Lakeshore)

Auditor General's Report

1972-73 11:25; 12:7-8, 10-1, 17-9, 28-9; 13:25-6

1974 16:11-4, 27-8; 17:5, 16-9, 25, 28; 19:7-9, 11-2, 14, 16, 19, 26-7, 31; 20:29-33, 45-6; 22:10-1; 26:12-4, 17, 19, 23-5, 28

Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 38:15-7, 30; 39:11-3, 30; 46:22-5, 27; 48:18, 21, 25-8; 49:14, 16, 21, 27; 50:20, 23-5, 27, 29-31; 52:8-12, 21-2; 53:16-7, 23-7; 54:5, 24-8; 56:9-12, 17-20, 30-2, 35; 58:13-6, 26-30, 32-3; 59:11-2, 25-6; 60:10, 16-20, 31-2; 63:19-22, 31-2; 66:19-23; 68:7-9, 12-6, 20, 24-7

Rodger, L. J., Senior Assistant Deputy Minister, Industry, Trade and Commerce Dept.

Defence Industry Productivity Program 4:5-6, 8-9, 12, 14-5, 18-9, 23, 27, 29

Rodriguez, John, M.P. (Nickel Belt)

Auditor General's Report—1972-73 1:13-5

Rondeau, Gilbert, M.P. (Shefford)

Auditor General's Report—1974 33:26

Ross, Alan, Director, Financial Policy Development Financial Administration Branch, Treasury Board

Auditor General's Report 1975, IAND Dept. 66:18-9

Ross, N. Glenn, F.C.A., Interdepartmental Committee Coopers and Lybrand, Ottawa

Financial Management and Control Study 47:10-20, 23-8

Study of Accounts of Canada 40:9, 12, 23; 42:7-8, 10-3, 16-8, 22-3, 27-8; 43:4-16, 25; 44:9, 17, 23, 27-8

Ross, N. Glenn, Special Adviser to the Auditor General, Auditor General's Office

Financial Management and Control Study 52:10-1, 25; 54:10-9, 25, 30

Rowe, Edward, Director General, Departmental Audits, Auditor General's Office

Financial Management and Control Study, CIDA 61:21

Royal Canadian Mounted Police

Co-operation, gov't. depts. 15:27; 35:15-6

Royal Commission on Government Organization

Recommendations 19:26; 31:45-6; 33:8, 11, 25; 37:8, 16-7, 27; 45:12-3, 17-20, 26-7; 46:8-10, 14-5, 20, 22-4, 32-3; 47:8, 11-3, 16, 23-8; 48:8-9, 12-3, 15-6, 22-3, 26-7; 49:5, 9-10, 15; 50:8, 10-1, 13-4, 78, 84-5, 89; 51:11, 19; 52:28; 53:20-2, 29; 54:8-9, 14, 75-7; 55:13-4, 23-4

Ruliff Grass Ltd, Thornhill, Ont.

Transport Ministry contracts 16:29

Smith, Dr Charles H., Premier sous-ministre adjoint, Min. Énergie, Mines et Ressources

Étude gestion et contrôle financiers 67:6, 22-30

Société centrale d'hypothèques et de logement

Logements, Halifax-Dartmouth, règlements construction 56:10, 16

Société développement exportations

Prêts 42:18-9

Société Radio-Canada

Appui financier certaines sociétés, politique 21:16

CRTC, décisions, services non rentables 21:20-1

St. Clair River Broadcasting Ltd.

Achat CKLW, Windsor

Achat intérêts Baton Broadcasting Ltd. 21:6, 13, 14-5

Analyses financières 21:19, 24-5

But acquisition 21:13-4, 15, 17, 20, 25-6, 27, 31

Coût 21:28-9; 35:9-10

Davidson, G. F., ancien président, lettre au *Windsor Star* sujet transaction 21:34-6; 35:10

Description situation 21:5-6, 34-6

Droits de films 21:32

Mode financement 21:10-1, 12, 19, 23-4, 29-30

Offre original modifiée 21:9, 16-7, 19, 25-7

Païement final 21:17

Rapport Auditeur général, traitement 21:21-2

Situation «anormale», explication 21:18; 35:10

Acquisition 21:11

CRTC, décision 21:17, 20-1, 25, 27, 31, 37-8

Bilan, 1975 21:28

Directeurs actuels 21:39

Voir aussi

Baton Broadcasting Limited

CKLW-TV Windsor, Ont.

Stewart, M. N. J., Président, Office répartition approvisionnement énergie

Indemnités importation pétrole et produits pétroliers, programme 34:11; 67:15

Rapport Auditeur général 1975 67:6-20

Stoddart, M. W. B., Section Évaluations, Personnel du directeur général immeubles et services publics, Min. Défense nationale

Rapport Auditeur général 1975 56:10-2, 14-6

Taxe d'accise, Loi

Disposition sujet annulation licence marchand en gros, recommandation 11:4-5, 8-9, 10

Voir aussi

Taxe de vente

Taxe de vente

Calcul, base 11:9

Grossistes détenteurs licence

Délai échéance taxe 11:11-2

Délai entre achat et vente marchandise 11:7, 12

Demands exemption, vérification 11:7-8

St. Clair River Broadcasting Ltd.

CBC subsidiary, purpose 21:5-6, 10-3, 17, 28, 30
 Directors 21:39
See also
 CKLW-TV Windsor

St. John, Richard P., Assistant Deputy Minister, Administration, Energy, Mines and Resources Dept.

Financial Management and Control Study 67:27-30

St. Lawrence Seaway

Labour relations 65:19-20
 United States, role 65:7-9, 19-22, 31, 33

St. Lawrence Seaway Authority

Administration 65:9-10
 Auditor General's Report 1975, financial statements 65:5-29, 31-52
 Depreciation of capital assets not provided for 65:11-2, 49-50
 Land owned in Niagara Peninsula, leased for agriculture 65:27
 Tolls, insufficient to cover costs 65:5-10, 13-29, 31-48, 51-2

Saltsman, Max, M.P. (Waterloo-Cambridge)

Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 37:13, 15

Schumacher, Stan, M.P. (Palliser)

Auditor General's Report
 1972-73 4:23-4; 5:11-2, 17, 24; 6:26-8; 12:12-3, 15-7
 1974 16:9-10, 24, 30; 22:19-21, 25; 24:18-20, 27; 27:14; 30:14-6, 21-2, 24, 32-3; 32:18-9
 Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 56:21-4; 57:12, 14-5; 59:15-6; 60:27-8; 63:7-11, 27-8; 64:8, 26-7; 65:20-3

Seaborn, J. B., Deputy Minister, Environment Dept.

Financial Management and Control Study 63:6-17, 20-3

Shepherd, Paul B., Director, Administrative Services, Transport Dept.

Transport Canada Bldg., occupancy additional space 17:8-9, 21

Shields, J. A., Legal Services, Finance and Treasury Board, Justice Dept.

War Veterans Allowance overpayments 23:10-1, 14-5, 18, 21-2, 32

Shilo, Manitoba

Military training, German Federal Republic, environmental protection 13:18, 20-1, 23

Shipbuilding Industry Subsidy Program

B.C. Ferry conversion 5:8-9, 11-4
 Effectiveness, weakness 5:4-5, 7-8, 10, 12, 15
 Industry Trade and Commerce Dept. Report, lack 5:6, 12, 17
 Information lack 5:6, 12, 17

Entreprises exploitées par Indiens 11:10-1
 Irrégularités 11:8
 Non détenteurs, inégalité 11:9-10
 Pertes pour utilisation deniers 11:8
 Pouvoir annulation, recommandation 11:4-9
Voir aussi
 Taxe d'accise, Loi

Thibault, M. J.-M., Directeur finances, ACDI

Étude gestion et contrôle financiers 61:12, 16-7

Thompson, M. D. M., Président, Commission allocations aux anciens combattants

Rapport Auditeur général 1974
 Discussion 23:5-33
 Exposés 23:6, 23-6

Thompson, Col. W. R., Directeur, Service dentaire, Min. Défense nationale

Soins dentaires, subventions 68:27

Toller, M. John, Vice-président, Administration et finances, ACDI

Étude gestion et contrôle financiers 61:13-4, 23-4

Towers, Gordon, député (Red Deer)

Comptes publics pour année financière terminée 31 mars 1975 et rapport de l'Auditeur général y afférent 37:18-20; 38:14, 33-5; 39:6-8, 10-1, 16; 45:23; 46:26-7; 47:18-20; 49:8, 31; 50:21-2; 51:27-9; 54:28-9; 55:15-8; 56:12-3, 16, 20-1, 24-5, 34-5; 59:12-4; 62:17; 63:16-9; 64:16-9, 26; 65:24-5, 27; 68:22-3, 26
 Rapport de l'Auditeur général 1972-73 2:10-2; 3:24, 26-8, 30; 4:19-20, 25-6; 6:29-30; 7:11-5, 24; 8:16, 21-2; 9:14-6, 21; 10:12-4; 11:13-5, 19, 21-3; 12:7-8, 11, 19; 13:17-9
 Rapport de l'Auditeur général 1974 17:6, 13-5, 26-7; 18:10-1; 20:27-9, 32, 38; 21:16-8, 31-2; 22:6-7, 12-3; 24:24-6; 31:12, 16, 24-7; 32:13-4; 34:14-5, 27; 35:15, 18, 21-2, 25-7, 32-4
 Un rapport sur Étude des Comptes du Canada 40:15, 24-5; 41:26; 44:22

Transports, Ministère

Accords avec usagers appointements publics, recettes 35:8
 Achat terrains, imputation non conforme à un crédit de 1973-1974 17:25-8; 35:6-7
 Caisse réclamations pollution maritime, rôle 18:9, 11, 15; 35:7-8
 Demande locaux supplémentaires 17:12, 19-20
 Édifice Transport Canada, Tour «C»
 Bail 17:13, 15-6
 Dates occupation 17:20
 Frais location 17:23, 24
 Loyer pour locaux inutilisés
 Description situation 17:7-8, 10; 35:6
 Propriétaire, locataire, discussions 17:21-2
 Responsabilité 17:19
 Étude gestion et contrôle financiers 62:5-26, 56-77
 Facturation services 62:23-6
 Fonds renouvelable des aéroports 62:7-18

Purpose, provisions 5:5-9, 11, 13-6
Utilization, extent 5:6-7, 10, 16-7

Shipping

Oil spills, liability, international conventions 18:6, 17

Simpson, Brigadier General J. M., Judge Advocate General, National Defence Dept.

Ex gratia payments 26:9-19

Smith, Dr. Charles H., Senior Assistant Deputy Minister, Energy, Mines and Resources Dept.

Financial Management and Control Study 67:6, 22-30

Sonobuoy Equipment

Late-delivery penalty clauses 2:23-4, 30-2; 3:35-8

Standard Aero Engines Ltd. Winnipeg

Aircraft repair and overhaul, contract bid 3:25-8, 42-3, 45

Stewart, N. J., Chairman, Energy Supplies Allocation Board

Auditor General's Report, 1975 67:6-20
Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program 34:11-2, 15, 20-4, 27, 29; 67:16-20

Stoddart, W.B., Head, Appraisal Section, Directorate of Properties, Public Works Dept.

DND Housing, Halifax-Dartmouth, high vacancy, costs 56:10-6

STOL Aircraft

Development

Auditor General's report 1973 5:17-28; 20:9-10; 35:25-6, 37

Costs

Accuracy, assessment 5:26-7; 20:9
Increase 5:18-9, 21-2, 24-5; 20:9
Public accounts 5:17-21, 26; 20:9
Sharing arrangements 5:18-9; 20:9
De Havilland, involvement 5:21, 24; 20:10
Gov't. Depts., involvement 5:20, 26; 20:9
Patents, ownership 5:24, 26
Profits 5:25
Progress 5:19, 21-3; 20:10
DHC-7, design 5:22-3
Sales, DHC-7, Twin Otter 5:23-5; 8:5, 28; 20:10; 35:19

STOL Program

Twin Otter Aircraft, use 5:19, 22-3

Study of the Accounts of Canada

Auditor General

Opinion 39:27-9; 40:10, 13, 17; 41:24; 42:4-5; 44:10-1, 15
Role 5:20-1; 33:20; 39:18; 40:15; 43:19-20, 23; 44:21-2

Auditor General's Report

Paragraph 2.12 (Treasury Board responsibilities) 44:25-6

Part IV (Public Accounts) 44:4-5

Part V (Observations) 44:5-6; 48:41-3

Part VI—Comments on the Financial Statements of Crown Corporations and Other Agencies 44:26-7

Manuels

Administration financière 62:21-3

Organisation 62:18-9

Personnel financier 62:22-3

Réponses aux questions soulevées par S. Joyal, député 62:78-87

Saisie biens et amendes pour comptes dûs 62:19

Vérification livres Commission ports nationaux 35:16

Travaux publics, Ministère

Effectif total par région 60:58-9, 61

Étude gestion et contrôle financiers

Observations 56:87-96; 57:17-9; 60:23-33; 69:47-8

Personnel services financiers 60:23

Inventaire biens immeubles 60:27-8

Location locaux pour Ministère

Main-d'œuvre et Immigration, Toronto

Bail, durée 31:7-8

Coût, bénéfices, abus 31:8, 10; 36:13-4

Délai 31:5, 10, 14-5; 36:13

Nouveau locataire 31:10

Procédure 31:12-5

Propriétaires 31:7

Plan relocation 31:7-8

Surface 31:7

Location locaux pour ministères

Ballant d'espace 31:8-10

Baux 17:15-6, 19; 22:33; 31:7, 9; 39:32; 56:33-4

Bureaux supplémentaires, inutilisés 56:24-5, 26-7, 30-2, 86, 97-8

Climatisation 31:12

Comptabilité 57:5-9, 11, 13; 60:31

Conseil Trésor, directives 31:6-7; 56:21-3

Construction édifices, comparaison 17:22; 57:8

Contrats rénovation 17:14-5; 31:12

Coût, accroissement 56:65-7, 80-1; 57:5-16

Dépenses 56:75-9, 83-4

Esplanade Laurier 56:33-4, 35

Locateurs plus importants 62:79-83

Ministères, prévision besoins 17:22-3, 25; 56:30, 34-5

Nombre pieds carrés 31:9; 56:75-9; 62:79-83

Personnel affecté 62:84-7

Procédure 17:12-3, 23-4; 31:7, 11-6; 39:32; 56:21-3; 57:8

Région Capitale nationale 56:28-30

Retards occupation, problèmes 17:13-4, 21

Rôle 17:9

Secteur privé, relations 17:23, 24; 57:16

Services aux locataires 56:68-74; 57:13

Taux croissance, prévisions 17:18, 22; 56:80

Trickey, M. A. G., Secrétaire général adjoint, Musées nationaux du Canada

Rapport Auditeur général 1974 19:15-30; 20:25, 31, 34, 42

Twin Otters, avions

ADAC, programme 5:19, 22-3

Ventes, financement 5:23-5; 8:5, 28; 20:10

Paragraphs subject of Study 48:5, 41-3

Departments

Opinion 42:43-5; 43:12; 44:15-6, 20, 28; 45:26-9

Role 5:20-1; 18:22; 33:20; 39:18-9; 42:43; 43:13, 16; 44:14

Discussion 39:17-31; 40:4-27; 41:4-26; 42:4-30; 43:4-27; 44:4-28

Implementation 39:26-9; 40:8-10, 15, 20-1; 42:29-32, 43; 43:13, 16-20; 44:6-8, 12, 20-3; 45:30-2; 46:3-4, 28-9

Independent Review Committee, relationship 43:15-6

Presentations (visual)

"Illustration of Proposed Summary Statements in the Public Accounts of Canada", N. Glenn Ross 43:4-10, 29-45

"The Public Accounts", Dr. A. G. Irvine 41:4-13, 27-53

Progress 14:35; 18:24; 19:38; 30:6, 36; 32:8; 33:20-1; 35:26; 37:28-30; 38:34

Public Accounts Committee, role implementation 40:8-10, 17-9; 42:31; 43:18-20

Publication of Report 43:21; 46:4

Purpose, scope 1:14; 18:22; 19:38, 44; 32:9; 39:17-9, 26; 42:38-9; 43:18-9; 51:6

Questions by Committee Research Assistant, Answers by Treasury Board 40:28-30; 42:31-69

Report (recommendations)

Accounting

Identity, principles 41:19; 43:13, 19-23, 25; 44:6-7, 12-4, 18, 29-30; 52:15

Responsibility 41:22-3; 44:13-5, 29

Appropriation authorities, net voting, lapsing 39:21-5, 28-9; 40:11-2, 22-4; 41:8, 20-1; 42:32, 36-7, 41-2, 44-5, 64-6; 43:14-5; 44:7, 10, 17-20; 45:26-9; 46:4

Budgetary control 39:22-3; 40:22-4; 50:87

Capital assets, valuation 41:21, 23; 42:16-7

Comparison, new-old format 43:11-2

Crown corporations

Accounting 39:23, 29; 40:12; 42:26-9, 32-4; 43:23-5; 44:7, 10-1, 23-7; 46:4

Gov't loans 41:24-5; 42:6-24, 26-7; 43:7

Estimates 39:21; 40:5, 11-2, 16, 18, 25; 42:25, 36, 40, 46-7, 58-63, 69; 43:9-10, 17-8, 25-6; 44:7, 9, 16-7

Foreign exchange reserve accounts, deficit 39:25

Government's securities 41:11

Legislation, amendments 40:9, 21; 42:32-5, 37; 43:23-5; 44:7, 12, 15, 22-6; 46:28-9

Loans, valuation 39:29; 42:5-12, 16; 43:8, 14; 46:4

National Accounts 39:21; 40:5, 12; 44:7

Non-budgetary transactions 39:19-21, 23-5; 40:24-5; 42:46-9; 43:5-6, 9-10, 20, 36-7; 44:22

Parliament, financial control 39:24-6, 28-9; 40:10-2, 21-7; 41:20-1; 42:13, 17-8, 20, 36-8, 40-2, 44-5; 43:25-7; 44:10, 13, 18-9, 27-30; 45:27-9; 50:87

Public Accounts 39:21, 23; 40:5, 12, 19-20; 42:40, 46-7, 63, 69; 43:4-5, 9-10, 15-7; 44:7, 10, 17; 46:4

Records of commitments 39:22-3; 40:11; 42:34-5, 45

Reserves, loans, advances, loss on realization of assets 39:25, 28; 40:24-5; 41:10-1, 20-1; 42:8, 53

Revenues, accounting 39:21; 41:6

Revolving funds, working capital advances, special accounts 39:20, 23-5, 28; 40:11-2, 21-2, 24; 41:8, 10-1,

Vachon, M. G., Directeur général, Finances et installations, Min. Environnement

Personnel financier 63:20-1

Vaillant, M. Bernard, Directeur, Division pensions retraite, Min. Approvisionnements et Services

Calcul paiements pensions, erreurs 58:24-8

Voie maritime du Saint-Laurent, Administration

Voir

Administration voie maritime du Saint-Laurent

Ward, M. D. G., comptable agréé, Coopers & Lybrand, Toronto, Bureau Auditeur général

Indemnités importation pétrole et produits pétroliers, programme 34:11, 27-30

Webb, M. Ron, Services locaux et immeubles, Min. Transports

Rapport Auditeur général 1974 17:11-2, 19-21

Whittle, M. B. H., Directeur (administration), Office nationale énergie

Rapport Auditeur général 1975 67:7, 10-2

Williams, M. G. B., Sous-ministre, Min. Travaux publics

Rapport Auditeur général 1975 56:6, 18-35; 57:4, 16-20; 60:25, 28, 33

Wilson, rapport

Voir

Bureau Auditeur général—Comité indépendant révision fonctions

Worrall, M. R. L., Directeur finances maritimes, Administration transport maritime du Canada

Rapport Auditeur général 1974 18:5-7, 15, 19, 21-2, 24

Yeomans, M. D. R., Sous-ministre adjoint, Service opérations, Min. Approvisionnements et Services

Pensions retraite, erreurs, déclaration 30:26-8, 55-69

Rapport Auditeur général 1974 30:25, 29-33

Young, M. K. J. G., Directeur vérification, Bureau Auditeur général

Rapport Auditeur général 1975 66:9, 12

Zittler, M. Jack E., Associé, Zittler, Siblin, Stein, Levine et Cie, Montréal. Représentant sociétés de comptables publics faisant partie Programme Permutation Cadres

Étude sur gestion et contrôle financiers

Discussion 33:23-4; 62:7-8, 15, 23

Exposé 62:5-6

Appendices

A—«Exemple mise en application différence 10 p.c. dans formule participation étrangère.» 2:33

B—Rapport Auditeur général 1973, résumé position Min. Approvisionnements et Services sujet par. 92 3:46-7

- 19; 42:10, 37, 41, 46-50, 64-6, 69; 43:7, 10; 44:7, 23, 27-8; 45:27
- Statement of Assets and Liabilities 39:20, 25, 28; 40:5-7, 13; 41:19-20; 42:5-8, 12, 15-6, 19, 48-9, 53; 43:5-9, 14, 38-43; 48:42-3
- Statement of Expenditure and Revenue 39:21; 40:5-6, 11; 41:20; 43:5, 9, 44-5; 48:41
- Statement of Financial Operations 42:56-7
- Summary financial reporting 39:19-21; 40:4-8, 11-5; 41:20; 43:4, 13, 29-31; 44:7; 46:4; 48:41-2
- Summary Statement of Transactions 39:21, 28; 40:5-7, 13-4; 41:17, 24; 42:51-2, 54-5; 43:5, 15-6, 32-8
- Thirty-day rule 42:67-8; 44:8-9; 45:27-8
- Report to House 45:3; 46:3-5
- See also*
- Public Accounts of Canada
- Suffield, Alberta**
- Military training, Great Britain, environmental protection 13:18, 20-1, 23
- Summerside, PEI**
- See*
- Canadian Armed Forces, CFB, Summerside
- Supply and Services Dept.**
- Accounting systems, financial reporting 45:14, 58-9; 46:18; 50:87; 52:6-7, 9, 12-8, 27-8; 53:11-5, 17-8, 23-8; 54:15, 36-40, 77
- Audit Services Bureau
- Audits 37:20-1
- Defence Industry Productivity Program 20:8-9
- LIP project audits 7:11, 14; 29:6-7, 16-7, 22-3, 27; 31:33
- Manpower and Immigration Dept., Ugandan refugee program 31:20-1, 29
- Maritime Pollution Claims Fund 18:6
- National Museums of Canada 35:9
- OFY Program 8:20; 10:10-1, 22-3
- Auditor General's Report 1973
- Aircraft repair and overhaul, competition lack 3:24-31, 41-5; 20:6-7; 35:34-5, 46
- Procurement
- Higher cost in Canada 2:4-23, 33; 3:32-4; 20:4-5; 35:31, 45
- Late-delivery penalty clauses, procedures 2:23-32; 3:35-8; 20:5; 35:31, 40
- Typewriters, electric, criteria 3:5-24, 39-40; 20:5-6; 35:33-4, 46
- Auditor General's Report 1974 Public Service Superannuation Account, errors, pension calculations 19:43; 30:24-34, 37-53; 36:13
- Auditor General's Report 1975
- Defence Production Revolving Fund-Overstatement of inventory value 59:4-17, 29, 31-2, 73-5
- Errors in Public Service Superannuation Account pension and contribution calculations 58:19-28, 44-9; 67:32
- Improper charge to 1974-75 appropriations (United Appeal) 58:28-30
- Suspension of new pay system 58:6-18, 35-43; 67:32-3
- C—Rapport Auditeur général 1973, résumé position Min. Approvisionnements et Services sujet par. 95 3:48-50
- D—Rapport Auditeur général 1973, résumé position Min. Approvisionnements et Services sujet par. 115 3:51-2
- E—Rapport Auditeur général 1973, résumé position Min. Approvisionnements et Services sujet par. 117 3:53-5
- F—Rapport Auditeur général 1973, par. 117, Min. Approvisionnements et Services, tableau comparatif évaluations 3:56
- G—Min. Industrie et Commerce, Direction Services financiers, Procédure interne relative prêts remboursables . . . Annexes 4:45-54
- H—Industrie et Commerce, Min. Formule standard «Contrat développement» . . . 5:29-34
- I—Rapport sujet droit propriété «Héroux Limitée» 5:35
- J—Twin Otters exportés financés par SDE ou autres organismes 8:29
- K—Programme Initiatives Locales. Annexes 8:31-45
- L—Nom personnes appuyant projet Val des Lacs, terrain camping 10:30
- M—Perspectives Jeunesse—Critères 10:31
- N—*Financial Post*—«Un fonctionnaire public peut-il jouer sur deux tableaux?» art. de Amy Booth, 4 mai 1974 11:27-30
- O—Potter, Calvin C., Prof., Univ. Sir George Williams, lettre à Ontario Securities Commission 12:31-4
- P—Deacey, M. J., min. Approvisionnements et Services, lettre et rapport «Liste fournisseurs—programme NF-5» 12:35-8
- Q—Cloutier, S., sous-ministre, Min. Défense nationale, exposé sujet par. 89 du rapport Auditeur général, 1973 13:29-30
- R—Hammond, M. R. M., Min. Industrie et Commerce, lettre au Comité sujet Bombardier Ltée 14:36
- S—Comité Comptes publics, rapport Auditeur général 1974, horaire réunions 16:39-42
- T—Méthodes adjudication contrats Administration pilotage Atlantique 16:43
- U—Document cité par M. Macgillivray «que définition «huile» art. 727 Loi sur marine marchande du Canada . . . » 18:25-6
- V—Mackenzie, C. J., Ancien Secrétaire-général, Musées nationaux du Canada, lettre au R. P. W. Corbeil, Président, Corporation Musée d'Art Joliette 19:33-4
- W—Ostry, B., Secrétaire général, Musées nationaux du Canada, lettre au R. P. W. Corbeil, Président, Corporation Musée d'Art Joliette 19:35
- X—Pronovost, F.-P., Secrétaire, Commission consultative, Politique nationale Musées, correspondance avec R. P. W. Corbeil, Président, Corporation Musée d'Art Joliette 19:36-7
- Y—Osbaldeston, G. F., Secrétaire, Conseil du Trésor, lettre au Comité. Annexes 19:38-50

- Canadian Commercial Corporation, contract, aircraft manufacture, supply 9:23
 Contract awarding, Western provinces, disadvantage 3:29-30
 Defence Dept., contracts, reconciliation of records 13:29
 Financial Management and Control Study, Services Sector Discussion 58:30-3
 Precis Response Worksheet 58:50-61
 Financial Management and Control Study, Supply Program Discussion 59:17-27, 30, 33
 Precis Response Worksheet 59:34-53
 Financial staff 54:12, 68
 Minister, responsibility 20:4
- Supreme Court of Canada**
 Income tax appeals 15:18
- Tax Review Board**
 Income tax appeals 15:18
- Thibault, J.-M., Director of Finance, Canadian International Development Agency**
 Financial Management and Control Study 61:12, 16
- Thompson, Col. W. R., Director, Treatment Services, National Defence Dept.**
 Dental fees, dependents, civilians 68:27
- Thompson, D. M., Chairman, War Veterans Allowance Board, Veterans Affairs Dept.**
 Overpayments 23:5-8, 11-33
- Toller, J., Vice-president, Finance and Administration, Canadian International Development Agency**
 Financial Management and Control Study 61:13-4, 23-4
- Towers, Gordon, M.P. (Red Deer)**
 Auditor General's Report
 1972-73 2:10-2; 3:24, 26-8, 30; 4:19-20, 25-6; 6:29-30; 7:11-5, 24; 8:16, 21-2; 9:14-6, 21; 10:12-4; 11:13-5, 19, 21-3; 12:7-8, 11, 19; 13:17-9
 1974 17:6, 13-5, 26-7; 18:10-1; 20:27-9, 32, 38; 21:16-8, 31-2; 22:6-7, 12-3; 24:24-6; 31:12, 16, 24-7; 32:13-4; 34:14-5, 27; 35:15, 18, 21-2, 25-7, 32-4
 Public Accounts for fiscal year ended March 31, 1975 and Auditor General's Report thereon 37:18-20; 38:14, 33-5; 39:6-8, 10-1, 16; 45:23; 46:26-7; 47:18-20; 49:8, 31; 50:21-2; 51:27-9; 54:28-9; 55:15-8; 56:12-3, 16, 20-1, 24-5, 34-5; 59:12-4; 62:17; 63:16-9; 64:16-9, 26; 65:24-5, 27; 68:22-3, 26
 A Report on Study of the Accounts of Canada 40:15, 24-5; 41:26; 44:22
- Tracker Aircraft**
 Inventory requirements, Defence Dept. 14:9-11, 21; 20:18
- Transport Department**
 Aircraft repair and overhaul, competition lack 3:24-31, 41-5
 Airports Revolving Fund 62:7-18
 Auditor General's Report 1974
- Z—Lavigueur, G., Sous-ministre adjoint, Finances, Min. Transports, lettre au Comité. Annexes 20:73-97; 35:4
- AA—Davidson, George F., Société Radio-Canada, lettre à éditeur *Windsor Star*, 6 juin 1972 21:34-6
- BB—Conseil Radio-télévision canadienne, avis public «Décision 70-41 du CRTC», 27 fév. 1970 21:37-8
- CC—St. Clair River Broadcasting Ltd.—liste directeurs 21:39
- DD—Macdonald, John A., Sous-ministre Travaux publics, lettre et déclaration sujet rapport Auditeur général (1974), par. 64(1) 22:33
- EE—Rapport Auditeur général 1974, par. 62—Liste articles en vente dans bureaux de poste 24:31
- FF—Rapport Auditeur général 1974, par. 46—Réponses à questions posées 24:32-3
- GG—Rapport Auditeur général 1974, par. 47—Réponses à questions posées 24:34
- HH—Rapport Auditeur général 1974, par. 53—Réponses à questions posées 24:34-9
- II—Burns, T. E., Premier sous-ministre adjoint, Min. Industrie et Commerce, lettre du Comité sujet Radio Engineering Products Ltd. 25:28
- JJ—Loi sur Défense nationale, art. 12; règlement royal 210.05—Indemnité payable dans cas spéciaux 26:31
- KK—Décret du Conseil C.P. 1974-5/333 en date du 26 février 1974 (C.T. rec. 725122) 27:27; 28:3, 6, 25
- LL—Lettre de M. T. E. Burns, premier sous-ministre adjoint, min. Industrie et Commerce, 15 mai 1975, re par. 85 30:3, 35
- MM—Lettre de M. Mensforth, secrétaire adjoint Conseil du Trésor, 15 mai 1975, demandant ajournement d'étude proposée, «Étude comptes publics du Canada» 30:3, 36
- NN—Notes présentées par M. D. R. Yeomans, sous-ministre adjoint, Service opérations, min. Approvisionnement et Services 30:4, 54-69
- OO—PIL, programme vérification 1973-74 31:34
- PP—Sommées consacrées à PIL au crédit 10 du Budget 31:39-42
- QQ—Lettre du Auditeur général adressée au Président en date 26 mai 1975 concernant séance 12 juin 1975 31:52-60
- RR—Notes en vue réunion extraordinaire Comité permanent prévisions budgétaires en général et Comité permanent finances, commerce, questions économiques, 12 juin 1975 33:37-52
- SS—Tableau I—Cours, affectations de perfectionnement, 1^{er} juin 1975
 II—Programme permutation cadres direction, 1^{er} juin 1975
 III—Commission présidentielle échanges cadres supérieurs 33:53-5
- TT—Réponses questions posées par Office canadien proven- des 34:38-42
- UU—Formules de Commission répartition, approvisionnement énergie 34:43-4

Appropriation 1973-74, irregular charge 17:25-9; 19:41; 35:6-7
 Capital expenditures, recovery credited operations 18:21-4; 19:43; 35:8
 Cost increase, delay accepting tender 16:25-33; 19:43; 35:5
 Maritime Pollution Claims Fund, deficiencies, financial controls 18:4-21, 25-6; 19:4-3; 35:7-8
 Pilotage Authorities 16:7-24, 43; 19:40; 20:47-72; 35:3-5
 Unused accommodation, cost 17:7-25; 22:33; 35:5-6
 Expansion rate 17:11
 Financial management study 33:23-4
 Financial Management and Control Study
 Discussion 62:4-26
 Precis Response Worksheet 62:28-46
 Pier reconstruction
 Lake St. Francis, St. Lawrence R. 16:25-32; 19:43; 35:5
 Pelee Passage, Lake Erie 16:25-6, 31
 Public wharves, revenue 18:22-4; 35:8
 Transport Canada Bldg, occupancy 17:7-25; 22:33; 35:5-6
 User charges 62:23-6
See also
 Maritime Pollution Claims Fund
 Pilotage Authorities

Treasury Board

Auditor General's Reports, response 35:13-46; 44:21-2
 Directives
 Grants, contributions
 Contravention, National Museums 19:13-4, 17
 Defined 19:9-10
 Publication deficits, grants 19:18-9, 21
 Financial Administrative Branch, created 46:10-2, 15-8, 29, 31-2; 47:4, 30; 53:13, 29, 32; 54:9, 16-7, 19, 23, 28, 78-9; 55:32
 Financial administration evaluations, government departments 4:6-7; 35:13
 Government departments' accommodation, role 17:7-13, 19; 56:21-3
 Guidelines
 Accommodation 31:16-7
 Financial administration 17:28-9; 35:7; 51:6, 10, 22; 52:7, 25-6, 32; 53:20-3, 29; 54:15, 42-3; 55:20
 Personal service contracts 27:6-7, 11-4, 16
 Joint study, Privy Council, cost recovery for services 48:36
 Program Branch 49:12-3; 50:31, 69, 77-9
 Public Accounts Committee recommendations, inaction 31:11-2
 Regulations, office machinery, purchase, maintenance 3:7-8, 10-1, 22-3, 39
 Responsibilities 37:11-2, 17-8; 45:13, 57-8; 46:10-2, 15-24, 26-7, 29-32; 49:10-5, 19-21, 28-30; 50:10, 14-5, 25, 43, 69, 90-1; 51:6-7, 11-2, 19-21; 53:13, 22-3, 29-30, 32; 54:9, 13-6, 18-24, 32, 45, 47, 76-9; 55:6, 8-9, 20, 32-3
 Staff 44:13-5; 50:77-9; 51:18-9; 54:11-2, 66
 Transport Ministry expenditure, pier reconstruction, approval 16:25-8, 30-1
 War Veterans allowance, debt cancellation 23:6, 13, 17-9

VV—Poursuite étude problèmes soulevés dans rapport 1973
 Auditeur général—paragraphes nécessitant d'autres mesures 35:47-56
 WW—Lettre de M. S. Joyal, député, à hon. J. J. Macdonnell 39:32
 XX—Lettre de hon. J. J. Macdonnell à M. S. Joyal, député 39:33
 YY—Étude Comptes du Canada, remarques 40:28-30
 ZZ—M. A. G. Irvine, exposé et rapports financiers 41:27
 AAA—Conseil Trésor, réponses aux questions M. Eric Adams 42:71-104
 BBB—Illustration projets états financiers des Comptes publics Canada 43:46-67
 CCC—Éditorial—«Faites ce que je dis, mais non ce que je fais»—signé D.A.C. tiré magazine CA, fév. 1976 44:29-30
 DDD—Demande renseignements supplémentaires sur problèmes que posent aux ministères recommandations 21, 23, 24, 27 45:26-9
 EEE—Étude comptes du Canada—Classement recommandations pour mise application 45:31-3
 FFF—Schéma nouvelle initiative à partir étape concept et planification au compte rendu Parlement pour mise application 45:35-9
 GGG—Lettres sujet recommandation 85, Rapport Auditeur général 1973, de J. H. Bennett, greffier Comité à M. T. M. Burns, premier sous-ministre adjoint, Commerce international, min. Industrie et Commerce, 17 fév. 1976 45:44
 HHH—Réponse premier sous-ministre adjoint au greffier Comité, 2 mars 1976 45:45-7
 III—Notes pour déclaration préliminaire de Auditeur général sur gestion et contrôle financiers 45:48-9
 JJJ—Notes de M. Dale-Harris en vue séance 4 mars du Comité permanent comptes publics 45:67-84
 KKK—Communiqué du Conseil Trésor, 10 mars 1976, annonçant nomination M. Stuart Mensforth au Conseil Trésor 47:31
 LLL—Étude gestion et contrôle financiers—Faits saillants et exemples—Chapitre 2—Budget dépenses et comptes publics, présenté par M. Ross 47:33-93
 MMM—Conseil Trésor, lettre 10 mars 1976 et 1975—Rapport Auditeur général, paragraphes sujet desquels mesures correctrices signalées président Comité comptes publics 48:45-59
 NNN—Conseil Trésor, Étude gestion et contrôle financiers—Tiers 11 48:65-8
 OOO—M. E. Adams, chercheur, Améliorations proposées aux budgets dépenses et comptes publics 49:32-3
 SSS—Étude supplément rapport 1975 Auditeur général, chapitres VI et VII 52:30-3
 TTT—Liste paragraphes rapport 1975 Auditeur général recommandés aux fins d'études 53:35-45
 UUU—Réponses Bureau Auditeur général aux questions présentées par Comité 54:49-62
 VVV—Supplément rapport Auditeur général, 1975—Faits saillants et exemples 54:81-98

Trickey, A. G., Assistant Secretary General, National Museums of Canada

Auditor General's Report 1974 19:15-30; 20:25, 31, 34-5, 42

Twin Otter Aircraft

Sales 5:23-5; 8:5, 28; 20:10
STOL Program 5:19, 22-3

Typewriters, Electric

Acquisition criteria 3:5-24, 39-40; 20:5-6; 35:33-4, 46
Maintenance costs 3:16-8
Manufacture, Canada 3:15-6

Unemployment Insurance

Income tax, Canada Pension Plan, relationship 15:8-10, 18

Unemployment Insurance Act

Amendment proposed 44:7, 22-3

Unemployment Insurance Commission

Financial staff 54:11, 65

Unemployment Rates

National, by province 8:6, 37

United Appeal

Supply and Services Dept. role, appropriation 58:28-30

United Kingdom

Gov't depts., financial control 45:15

United Nations

Audit, Canadian role 38:29-32

United States

Air Force, Defence Industry Productivity Program contract 4:20-7
Defence Dept., subsidization, by Canada 4:23-4
Internal Revenue Service, National Revenue Dept. (Taxation), consultation 15:22-3
President's Commission on Executive Interchange 33:52

University of British Columbia

Adult Psychiatry Section, LIP project 29:21

Vachon, G., Director General, Finance and Facilities Directorate, Environment Dept.

Financial Management and Control Study 63:20-1

Vaillant, Bernard, Director, Superannuation Division, Supply and Services Dept.

Superannuation errors 58:24-8

Vancouver B.C.

Senior citizens activity centre, LIP project 8:16-8

Venezuela

Canadian Commercial Corporation, contract, aircraft procurement 9:22-7; 20:13-4

WWW—Lettre du secrétaire Conseil Trésor au président M. Crouse re avance Conseil Trésor à agence de M. Tansley 54:99-100

XXX—«Questions proposées en général», liste préparée par E. Adams, recherchiste 54:101-2

YYY—Liste questions... attendant réponse min. Travaux publics 55:27-8

ZZZ—Réponses aux questions 3 à 10 préparées par adjoint à recherche du Comité 55:29-33

AAAA—Accroissement coût location locaux et frais services 56:65-96

BBBB—Sommaire dépenses relatives locaux inoccupés, rapport Auditeur général 1975 56:97-8

CCCC—Lettre de T. C. Creig, min. Défense nationale, 7 mai 1976, expliquant témoignages re par. 8.14 58:34

DDDD—Réponses à liste questions adressées au min. Approvisionnement et Services, 29 avr. 1976 58:63-92

EEEE—Réponses à questions adressées au min. Approvisionnements et Services 59:55-72

FFFF—Observation Auditeur général sur par. 8.16—Fonds renouvelable production défense 59:77-9

GGGG—Commission Fonction publique, feuille de travail re étude gestion et contrôle financiers 60:46-57

HHHH—Réponse à question posée par F. Leblanc, député 60:58-61

IIII—Énergie atomique du Canada, Ltée, questions posées 60:62

JJJJ—Énergie, Mines et Ressources, min., et Office répartition approvisionnement énergie, questions posées 60:63

KKKK—Affaires indiennes et Nord canadien, min., questions posées 60:64

LLLL—ACDI, feuille travail re étude gestion et contrôle financiers 61:38-49

MMMM—Défense nationale, min., Comité, liste questions 61:50

NNNN—Transports, min., feuille travail re étude gestion et contrôle financiers 62:56-77

OOOO—Travaux publics, min., réponse aux questions soulevées par S. Joyal, député 62:76-87

PPPP—Environnement, Min., étude gestion et contrôle financiers, commentaires 63:57-77

QQQQ—Énergie atomique du Canada, Ltée, réponse à liste de questions 64:33-7

RRRR—Administration voie maritime du Saint-Laurent, exposé 65:31-4

SSSS—Administration voie maritime du Saint-Laurent, série questions et réponses 65:35-51

TTTT—Administration voie maritime du Saint-Laurent—Tableau estimatif recettes et dépenses aux tarifs actuels 65:53

UUUU—Affaires indiennes et Nord canadien, Min., questions et réponses 68:55-71

VVVV—Fry, M. J. L., Sous-ministre services—Lettre et réponses jointes aux questions posées par MM. Clarke et Joyal 67:32-3

Veterans Affairs Dept.

Auditor General's Report 1974

War Veterans Allowances, overpayments

Cancellation of debts 19:43; 23:5-23; 36:7-8

Suspension of recovery 19:43; 23:23-33; 36:8

Confidential documents, production 23:18-9

See also

War Veterans Allowances

Victoria Memorial Museum

Expenditures, exhibition design 20:42

War Veterans Allowances

Childrens allowance 23:31

Income ceiling 23:32-3

Overpayments

Assessment difficulties 29:30-2

Cancellation debts

Auditor General's office, comments 19:43; 23:7-8, 13, 16-7, 20; 36:7-8

Humanitarian considerations 23:7-9, 11, 17, 22

Justice Dept. opinion 23:5-6, 9-11, 13-7, 21-2; 36:8

Procedure, authority 23:6, 13, 17-20, 25, 27-9, 33

Collection, procedure 23:25-7, 29-31, 33

Fraud 23:11, 23-4, 30-2

Review 23:23-6, 29

Suspension recovery

Auditor General's office, comments 19:43; 23:28-9; 36:8

Humanitarian considerations 23:23-6, 29-30

Voluntary assignments 23:26-7, 29-30, 33

Property limitations

Declarations, veterans, difficulties 23:11-2, 21

Impractical 23:21

Removal, retroactivity 23:5-6, 9-12, 14, 17-8

Ward, D. G., Coopers and Lybrand, Auditor General's Office

Imported Oil and Petroleum Products Compensation Program 34:11, 27-30

Webb, Ron, Planning Building Services, Transport Dept.

Transport Canada Bldg., occupancy 17:11-2, 19-21

Western Ontario Broadcasting Co. Ltd.

See

CKLW-TV Windsor

W-Five

Maxwell Henderson, statement, Public Accounts Committee 28:5, 23-4

Whittle, B. H., Assistant Secretary, National Energy Board

Auditor General's Report 1975, ESAB appropriation used for operation of NEB 67:7, 10-3

Wholesaler's license

See

Excise Tax Act

WWW—Office répartition approvisionnements énergie, réponses aux questions posées par Comité 67:34, 44

XXXX—Énergie, Mines et Ressources, Min., réponse à question 3 (App. JJJJ) 67:45-53

YYYY—Défense nationale, Min., questions et réponses 68:72-6

ZZZZ—Auditeur général, lettre aux chefs cabinets d'experts-comptables qui ont participé étude gestion et contrôle financiers 68:77-80

AAAAA—Travaux publics, Min., réponse aux questions posées par M. B. Clarke, député 69:47-8

BBBBB—Défense nationale, réaction au précis étude gestion et contrôle financiers 69:49-58

CCCCC—Secrétaire Conseil du Trésor, réponse aux recommandations résultant étude gestion et contrôle financiers 70:72-136

Documents

—Aide à adaptation réfugiés ougandais 31:19

—Carson, J. J., Président commission Fonction publique, lettre au greffier Chambre des communes 60:3

—Étude des comptes du Canada 37:29

—Explication Min. Main-d'œuvre et Immigration concernant rapport Auditeur général 1973-74 29:22-3

—Groupe «Sauvons Montréal», télégramme au Président du Comité 57:4

—Photocopies paragraphes rapports Auditeur général devant être étudiés 1:6, 8

—PIL: Sommes engagées et système comptabilisation 29:13-4

—Rapport Bureau services vérification février 1973 sur réfugiés ougandais 31:20, 30

Documents déposés

—Accord 28 fév. 1970 entre Baton Broadcasting Ltd... (pièce «C») 21:3

—Accords présentés par M. Flaherty, 30 sept. 1969, entre Baton Broadcasting Ltd., Maclean-Hunter Ltd., Western Ontario Broadcasting Ltd., et Essex Broadcasters Inc. (pièce «B») 21:3

—Administration voie maritime du Saint-Laurent, Rapport annuel de 1974 (pièce «M») 65:3, 29

—Affaires indiennes et Nord canadien, Min., questions et réponses (pièce «N») 66:3

—Approvisionnement et Services, Min.: Rapport d'enquête numéro 11—Avril 1974—Machines à écrire électriques (pièce «A») 3:3, 18

—Commission allocations aux anciens combattants, données statistiques (Raisons paiements payés en trop) (pièce «G») 23:3

—Énergie atomique du Canada, Ltée, Rapport annuel 1974-75 (pièce «L») 64:3

—Guide analyse—coût—avantages—Direction planification, Secrétariat Conseil Trésor, mars 1976 (pièce «J») 51:4, 25

—Loi sur allocations aux anciens combattants et Règlements 1975... (pièce «H») 23:3

Williams, G. B., Deputy Minister, Public Works Dept.

Auditor General's Report 1975 56:6, 18-35; 57:4-11, 16-20; 60:25, 28, 33

Wilson Report

See

Auditor General's Office. Independent Review Committee

Withholding Taxes

Radio Engineering Products Ltd. 6:24-5

Worrall, F. L., Director, Marine Finance, Canadian Marine Transportation Administration

Auditor General's Report, 1974 18:5-7, 15, 19, 21-4

Yeomans, D. R., Assistant Deputy Minister, Operational Services, Supply and Services Dept.

Public Service Superannuation Account 30:25-33

Young, Kenneth J. G., Audit Manager, Auditor General's Office

Indian Affairs and N.D. Dept, financial control 66:9, 12

Zittler, Jack E., Partner, Zittler, Siblin, Stein, Levine and Co.; Member, Executive Interchange

Financial Management and Control Study 33:23-4; 62:5-8, 15-6, 23

Appendices

- A—Example of application of 10% difference in foreign content formula. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 92 2:33
- B—Higher Cost of Procurement in Canada, Supply and Services Dept. position summary. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 92 3:32-4
- C—Late Delivery Penalty Clauses, Supply and Services Dept. position summary. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 95. 3:35-8
- D—Acquisition of Electric Typewriters, Supply and Services Dept. position summary. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 115 3:39-40
- E—Contracting for Aircraft Repair and overhaul without competition, Supply and Services Dept. position summary. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 117 3:41-4
- F—Contracting for Aircraft Repair and overhaul without competition, statement by Deputy Minister (Supply) on estimate comparison. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 117 3:45
- G—Dept. of Industry Trade and Commerce, Financial Services Branch, Internal Office Procedures Re: Loans Receivable and Contingent Recoverables For Industry Development and Incentives Programs. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 54 4:31-43
- H—Development Contract (Shared Cost) Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 56 5:29-34

- Mesure rendement opérationnel—Volume 1, Vue générale gestion—Conseil Trésor, janv. 1974 (pièce «K») 51:5, 28
- Par. 68 rapport Auditeur général (1974) . . . (pièce «E») 23:3
- Par. 69 rapport Auditeur général (1974) . . . (pièce «F») 23:3
- Renseignements sujet allocations aux anciens combattants et allocations de guerre aux civils (pièce «D») 23:3
- Réponses fournies par Ministère Main-d'œuvre et Immigration aux questions posées par Comité concernant Par. 55—PIL 31:3, 5
- Tableau budget principal et supplémentaire PIL par année financière et par année de programme 7:3, 22
- Tarifs d'autobus entre Kenora et Fort Frances (pièce «I») 24:3

Témoins

- Archbold, M. W. D., Président, Office répartition approvisionnements énergie
- Armstrong, M. E. B., Sous-ministre (Impôt), Min. Revenu national
- Armstrong, M. W. E., Sous-ministre adjoint, Service planification et finances, Min. Environnement
- Atkins, M. E. F., Évaluation gestion programmes, Min. Travaux publics
- Bailey, M. Paul, Président, Administration pilotage Laurentides
- Ballinger, M. J. N., Directeur, Aides et voies navigables, Administration Transport maritime du Canada
- Barrow, M. B. G., Premier Sous-ministre adjoint, Min. Industrie et Commerce
- Beatty, M. D., Contrôleur suppléant, Min. Approvisionnement et Services
- Bennett, M. G. L., Sous-ministre (Douanes et Accise), Min. Revenu national
- Boomgaardt, M. P., Directeur général, Vérifications régionales, Bureau Auditeur général
- Booth, M. E. A., Sous-ministre adjoint (approvisionnement scientifique et technique), Min. Approvisionnement et Services
- Boughner, M. A. C., Sous-ministre adjoint Postes, Finances et administration, Min. Postes
- Bourgault, D' Pierre, Sous-ministre adjoint, planification et évaluation, Min. Énergie, Mines et Ressources
- Bradshaw, M. W. A., Directeur général, Vérification sociétés, Bureau Auditeur général
- Bromley, M. R. D. (Programme permutation cadres), bureau Auditeur général, Associé Price, Waterhouse and Co.
- Browne, M. Dal, Directeur, Services financiers, Min. Énergie, Mines et Ressources
- Burns, M. T. E., Premier Sous-ministre adjoint, Min. Industrie et Commerce
- Buzza, M. I. A. M., Gestionnaire vérification, Bureau Auditeur général
- Caron, M. Jean, Sous-ministre adjoint, Services opérationnels, Min. Approvisionnement et Services
- Carson, M. J. J., Président, Commission Fonction publique

- I—Heroux Ltd, ownership statement. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 56 5:35
- J—Letter re: Twin Otter Aircraft sales, P. G. Burrow, Senior Assistant Deputy Minister, Industry, Trade and Commerce Dept. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 84 8:28
- K—Local Initiatives Program, table of main and supplementary estimates, plus answers to questions. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 86 8:31-44
- L—Statement by Deputy Auditor General, answer to question, Mr. Dupras, 21 November 1974. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 86 10:30
- M—Table, "Opportunities For Youth Program-Criteria". Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 113 10:31
- N—The Financial Post, 4 May 1974, "Can a Civil Servant Wear Two Hats" by Amy Booth. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 85 11:27-30
- O—Letter (27 May 1974) from Calvin C. Potter, Ph. D., to D. G. Ross, Ontario Securities Commission, Re: Radio Engineering Products Ltd. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 85 12:31-4
- P—List of Suppliers NF-5 Program Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 47 11:35-8
- Q—Inadequate control over advance payments made under contract. Defence Dept. statement Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 89 13:29-30
- R—Letter, General Director, Financial Services Branch, Industry, Trade and Commerce Dept. Re: Bombardier Ltd. Re: Auditor General's Report 1973. Paragraph 56 14:36
- S—Schedule of meetings, review Auditor General's Report 1974 16:35-38
- T—Atlantic Pilotage Authority contracting procedures 16:43
- U—Document "that the definition of 'oil' in section 727, Canada Shipping Act be redefined..." 18:25-6
- V—Letter, 18 July 1973, General Secretary, National Museums of Canada to Chairman, Corporation du Musée d'Art de Joliette 19:33-4
- W—Letter, 18 December 1974, Administration Council, National Museums of Canada to Chairman, Corporation du Musée d'Art de Joliette 19:35
- X—Letter, 20 December 1974, Secretary, Consultative Committee on National Museum Policy, National Museums of Canada to Chairman, Corporation du Musée d'Art de Joliette, and reply 19:36-7
- Y—Letter, document, 20 February 1975, Secretary of Treasury Board, concerning 1974 Auditor General's Report 19:38-44
- Z—Letter, 5 March 1975, Assistant Deputy Minister Finance, Transport Dept., and documents
- Case, M. Edward J., Arthur Andersen & Co., Toronto, membre Programme permutation cadres, Bureau Auditeur général
- Charron, M. J. W., Directeur adjoint, administrateur propriétés, Min. Travaux Publics
- Chatelain, M. R., Auditeur général adjoint
- Chrétien, hon. Jean, Président Conseil Trésor
- Cloutier, M. S. Sous-ministre, Min. Défense nationale
- Cloutier, M. Sylvain, Sous-ministre, Min. Transports
- Cole, M. John B., associé, Coopers & Lybrand, Toronto. Représentant sociétés de comptables publics faisant partie Programme Permutation Cadres
- Conger, M. G. S., Directeur, Bureau programmes, Min. Industrie et Commerce
- Cross, M. A. G., Directeur général, Méthodes professionnelles, Bureau Auditeur général
- Dale-Harris, M. Robert B., Associé, Coopers & Lybrand, Toronto. Représentant sociétés de comptables publics faisant partie Programme Permutation Cadres
- Darlington, Col. R. A., Directeur, Obtention et approvisionnement (matériel d'usage collectif), Min. Défense nationale
- Davies, M. Vic, Vice-président, Finances, Société Radio-Canada
- Dawson, M. T. C., Associé, Touché, Ross and Co.
- Desautels, M. L. Denis, Directeur, général, Comptes publics et vérifications internationales, Bureau Auditeur général
- Deslauriers, M. E., Trésorier, Énergie atomique du Canada, Ltée
- Des Roches, M. J. M., Sous-ministre (approvisionnements), Min. Approvisionnements et Services
- Douglas, M. J. F., Directeur général, Vérifications spéciales et enquêtes, Bureau Auditeur général
- Drabble, M. C., Membre, Office répartition approvisionnements énergie
- Dubois, M. Raymond M., Associé, Peat, Marwick, Mitchell et Cie, Montréal. Représentant sociétés de comptables publics faisant partie Programme Permutation Cadres
- Duncan, M. C. J. S., Directeur programmes de main-d'œuvre et budget, Min. Défense nationale
- Evans, M. K. R. L., Directeur finances, Commission Fonction publique
- Fay, M. P. B., Directeur général, Groupe évaluation et planification stratégique, Division recherche et planification stratégique, Min. Main-d'œuvre et Immigration
- Flaherty, M. Gérald, Conseiller général adjoint, Société Radio-Canada
- Flaten, M. A., Directeur vérification comptable, Bureau Auditeur général
- Foster, M. J. S., Président, Énergie atomique du Canada, Ltée
- Fraser, M. Ron, Vice-président, Affaires sociétés et adjoint au président, Société Radio-Canada
- Fry, M. J. L., Sous-ministre services et sous-receveur général du Canada
- Gagné, M. J. P., Directeur exécutif opérations, Min. Affaires anciens combattants

- concerning Auditor General's Report 1974, Paragraph 54—Pilotage Authorities 20:47-72
- AA—Letter, George F. Davidson to Editor *Windsor Star*, 6 June 1972 21:34-6
- BB—Public Announcement, CRTC—"Decision CRTC 70-41", 27 February 1970 21:37-8
- CC—List, Directors, St. Clair River Broadcasting Ltd. 21:39
- DD—Letter, Deputy Minister, Public Works, Auditor General's Report 1974, Paragraph 64.1 22:33
- EE—Re: Paragraph 62, Report 1974—List of various articles for sale at Post Offices 24:31
- FF—Re: Paragraph 46, Report 1974—Answers to questions asked by Messrs. Dupras, Joyal 24:32-3
- GG—Re: Paragraph 47, Report 1974—Answers to questions asked by Messrs. Dupras, Schumacher 24:34
- HH—Re: Paragraph 53, Report 1974—Answers to questions asked by Messrs. Crouse, Halliday 24:34-9
- II—Letter to T. E. Burns, re. Paragraph 85, Report 1973—Acquisition of Radio Engineering Products Ltd. 25:28
- JJ—Re: Paragraph 51, Report 1974—Section 12, National Defence Act and Queen's Regulations and Orders 210.05 26:3, 31
- KK—Re: Paragraph 57, Report 1974—National Defence Dept. document 28:25
- LL—Letter from T. E. Burns, Senior Assistant Deputy Minister, Industry, Trade and Commerce Dept., re. paragraph 85, Report 1974, Acquisition Radio Engineering Products Ltd. 30:35
- MM—Letter from S. Mensforth, Assistant Secretary Treasury Board, requesting deferment Committee consideration Report "Study of the Public Accounts of Canada" 30:36
- NN—"Notes, Presentation, D. R. Yeomans, Assistant Deputy Minister, Operational Services, Supply and Services Dept., to Committee..." 30:37-53
- OO—Local Initiatives Program, Auditing Arrangements, 1973-74 Program 31:33
- PP—Local Initiatives Program, Provisions in Estimates, Vote 10 31:35-8
- QQ—Letter from Auditor General... meeting... members Finance Trade and Economic Affairs Committee, Miscellaneous Estimates Committee invited 31:43-51
- RR—Auditor General's Office, Executive Interchange Program and Financial Management and Control Study, notes for special meeting... 33:31-6, 43-9
- SS—From the Chairman on the Public Service Commission "Notes for remarks on Interchange Canada Program" 33:50-2
- TT—Answers, questions asked of Canadian Livestock Feed Board (See Issue No. 30), 22 May 1975 34:31-5
- UU—Energy Supplies Allocation Board Forms 34:36-7
- Gaudette, M. Yvan, Directeur général, Perfectionnement professionnel, Bureau Auditeur général
- Gérin-Lajoie, M. Paul, Président, ACDI
- Gilhooly, M. C. F., Directeur général, Vérification ministères, Bureau Auditeur général
- Glassford, M. J. S., Président, Corporation commerciale canadienne
- Gottlieb, M. A. E., Sous-ministre, Min. Main-d'œuvre et Immigration
- Graham, M. J. H., Trésorier, Administration Voie maritime du Saint-Laurent
- Gregory, M. Tom, Membre programme permutation cadres, Bureau Auditeur général
- Greig, M. T. C., Sous-ministre adjoint, Finances, Min. Défense nationale
- Grosset, M. Glenn, Membre, Groupe d'étude gestion et contrôle financiers
- Hammond, M. R. M., Directeur général, Direction services financiers, Min. Industrie et Commerce
- Handfield-Jones, M. S. J., Directeur, Division politique fiscale, Ministère Finances
- Haslegrave, M. D. A., Directeur, Administration, Direction création emplois, Division main-d'œuvre, Min. Main-d'œuvre et Immigration
- Hayes, M. H. E., Directeur général, Vérification sociétés d'État et à échelle internationale, Bureau Auditeur général
- Hobart, M. S. F., Sous-ministre adjoint, (Opérations), Min. Revenu national (Impôt)
- Hodgson, M. J. S., Sous-ministre, Min. Revenu national (Impôt)
- Hopper, M. W. H., Sous-ministre adjoint (exploitation énergie), Ministère Énergie, Mines, Ressources
- Howard, M. W. G., Membre, Administration pilotage Pacifique
- Hunt, M. H. G., Directeur, Direction armement et mécanique, Min. Approvisionnements et Services
- Hunter, M. J. A., Directeur général, Direction coordination main-d'œuvre, Min. Main-d'œuvre et Immigration
- Irvine, M. J. A., Directeur général, Direction comptabilité Gouvernement Canada, Approvisionnements et Services Canada
- Jones, M. T., Directeur, Direction électricité et électronique, Min. Industrie et Commerce
- Joy, M. R. J., Chef adjoint, Division navires et éléments, Direction industries transport, Min. Industrie et Commerce
- Kelly, M. J. J., Directeur général, Méthodes professionnelles, Bureau Auditeur général
- Kelly, M. R. J., Directeur, Services financiers, Min. Environnement
- Kirchner, M. J. M., Directeur général, Travaux vérification, Bureau Auditeur général
- Kroeger, M. A., Sous-ministre, Min. Affaires indiennes et Nord canadien
- Kuhn, M. Bill H., Directeur général, Travaux vérification, Bureau Auditeur général
- L'Abbé, M. Robert E., Associé, Raymond, Chabot, Martin, Paré & Associés, Montréal, Membre programme permutation Cadres, Bureau Auditeur général

- VV—"Follow-up to the Problems Raised in the 1973 Report . . ." 35:37-46
 WW—Letter, Serge Joyal, M.P., to J. J. Macdonnell Auditor General, 16 January 1976 39:32
 XX—Letter, J. J. Macdonnell Auditor General, to Serge Joyal, M.P., 22 January 1976 39:33
 YY—Paper prepared by Eric Adams, Research Branch, Library of Parliament, on Study of Accounts of Canada 40:28-30
 ZZ—"The Public Accounts", visual presentation, Dr A. G. Irvine 41:27-53
 AAA—Paper prepared by Treasury Board, answers to questions in paper prepared by Eric Adams (Appendix YY) 42:31-69
 BBB—Illustration of Proposed Summary Statements in the Public Accounts of Canada 43:29-45
 CCC—Editorial, "Do as I say, not as I do", CA Magazine 44:29-30
 DDD—Request for further information on departmental concerns in connection with recommendations 21, 23, 24 and 27, Study of Accounts of Canada 45:26-9
 EEE—Study of the Accounts of Canada—Classification of recommendations for implementation purposes 45:30-2
 FFF—Schematic of a new initiative from concept and planning stage to accounting to Parliament for implementation 45:34-9
 GGG—Letter, J. H. Bennett to T. M. Burns, re: 1973 Report, Paragraph 85—Acquisition of Radio Engineering Products Ltd . . . 45:44
 HHH—Reply from T. M. Burns to letter of J. H. Bennett (Appendix GGG) 45:45-7
 III—Notes for opening statement by Auditor General re: Financial Management and Control Study 45:48-9
 JJJ—Notes of Mr. Dale-Harris prepared for the March 4th meeting of the Standing Committee on Public Accounts 45:50-66
 KKK—Treasury Board News Release, March 10, 1976, appointment Stuart Mensforth, Deputy Secretary, Financial Administration Branch 47:30
 LLL—Financial Management and Control Study, Highlights and Illustrations, Chapter II, The Estimates and Public Accounts 47:32-92
 MMM—Letter, Secretary of Treasury Board, 1975 Report, Auditor General, Paragraphs Corrective Action Instigated, Paragraphs Subject Study of Accounts of Canada 48:29-43
 NNN—Report of the Auditor General, Financial Management and Control Study, Tier II, submitted by Treasury Board 48:61-3
 OOO—Suggested Improvements for the Estimates and Public Accounts, paper prepared by Eric Adams, Research Officer 49:32-3
 PPP—Evidence inadvertently not printed on page 47:29, March 11, 1976 50:33
 QQQ—Financial Management and Control Study, Highlights and Illustrations Chapter III—Alloca-
- Lafferty, M. Patrick B., Directeur, Coopers & Lybrand, Montréal. Représentant sociétés de comptables publics faisant partie Programme Permutation Cadres
 —Landry, M. O., Directeur général, administration, Min. Approvisionnements et Services
 —Latter, M. A. D., Président, Administration pilotage Atlantique
 —Lavigne, M. G., Sous-ministre adjoint, Finances, Min. Transports
 —Liberty, Lt.-Col. J. B., Directeur, Services alimentation, Min. Défense nationale
 —Lock, M. D. S., Agent développement industriel, Min. Industrie et Commerce
 —Macdonald, M. B. A., Sous-secrétaire, Direction programmes, Secrétariat Conseil Trésor
 —Macdonald, M. John A., Sous-ministre, Min. Travaux publics
 —Macdonell, M. J. J., Auditeur général Canada
 —Macgillivray, M. R. R., Directeur législation maritime, Administration transport maritime Canada
 —McGimpsey, M. R. M., Directeur, Évaluation politiques financières, Secrétariat Conseil Trésor
 —MacGougan, M. G. R., Sous-ministre adjoint, Finances, Min. Transports
 —McGurran, M. L. V., Sous-ministre adjoint, Finances et Gestion, Min. Travaux publics
 —Mackay, M. J. A. H., Sous-ministre, Min. Postes
 —Mackie, M. P. C., Directeur général, Direction création emplois, Division main-d'œuvre, Min. Main-d'œuvre et Immigration
 —Mackie, M. P. C., Sous-ministre adjoint, Affaires indiennes et esquimaudes, Min. Affaires indiennes et Nord canadien
 —McKnight, M. J. B., Secrétariat Conseil Trésor
 —Maclean, M. Ron, Directeur, Direction opérations administratives, Min. Revenu national (Douanes et Accise)
 —McNamara, M. E. F., Directeur général, Travaux vérification, Bureau Auditeur général
 —McLeod, M. K. A., Directeur général, Immeubles et services publics, Ministère Défense nationale
 —McTaggart, M. E. F., Directeur, Services financiers et gestion, Min. Affaires indiennes et Nord canadien
 —Manion, M. J. L., Sous-ministre adjoint principal (Main-d'œuvre), Min. Main-d'œuvre et Immigration
 —Marcoux, Maj. J. C. Y., Officier état-major, Division direction et publicité, Directeur recrutement et sélection, Min. Défense nationale
 —Matthews, M. Bruce, Programme permutation cadres, Bureau Auditeur général
 —Mensforth, M. S., Secrétaire adjoint, Administration financière, Secrétariat Conseil Trésor
 —Meyers, M. D. L., Directeur général, Étude gestion et contrôle financier
 —Mitchell, M. J. C. E., Chef, Programme productivité industrie défense, Min. Industrie et Commerce
 —Myhill, M. D. A., Directeur général, Approvisionnements, Min. Approvisionnements et Services
 —Normandeau, M. Paul D., Président, Administration Voie maritime du Saint-Laurent

- tion of Resources, Chapter IV—Budgetary Control 50:35-48
- RRR—Report of the Auditor General, Financial Management and Control Study, Tier II, Submitted by Treasury Board 50:63-94
- SSS—Review of: The Supplement to the 1975 Annual Report of the Auditor General: Chapter VI—Financial Controls; Chapter VII—Internal Audit. Presented by P. Lafferty, Executive Interchange 52:30-3
- TTT—List of Paragraphs recommended for consideration from the Auditor General's Report, 1975 53:34-44
- UUU—Responses of the Auditor General's Office to Questions Tabled by the Committee (30 March 1976) 54:35-47
- VVV—Review of: The Supplement to the 1975 Report of the Auditor General: Chapter VIII—Financial Staff; Chapter IX—Responsibility for Financial Management and Control within Departments; Chapter X—Need for Stronger Central Direction 54:63-79
- WWW—Letter to Chairman from Secretary of Treasury Board, 1 April 1976 re: an explanation of events leading to Treasury Board's advancing Mr. Tansley's Agency \$298, 000 for 1975-76 54:99-100
- XXX—"Suggested General Questions" prepared for members of Committee by Mr. Eric Adams, Research Officer, Library of Parliament 54:101-2
- YYY—Questions, based on Auditor General's 1975 Report and Supplement, for Public Works Dept. 55:27-9
- ZZZ—Response to questions 3-10 prepared by Research Assistant to Committee (6 April 1976) 55:29-33
- AAAA—Departmental Observation on Auditor General's Comment Re: Increasing Accommodation Rental Cost and Charging for Services (Public Works Dept.) 56:37-64
- BBBB—Summary of Costs for Unused Leased Accommodation Pertaining to Auditor General's Report for 1975 Item 8.13 56:97-8
- CCCC—Letter... clarifying evidence given on May 4, 1976 (Issue No. 56) re Paragraph 8.14—Cost of unused accommodation, Halifax-Dartmouth, Nova Scotia 58:34
- DDDD—Auditor General's 1975 Report, Questions for the Department of Supply and Services—Services 58:35-61
- EEEE—Auditor General's 1975 Report... Questions for the Department of Supply and Services—Supply 59:29-53
- FFFF—Auditor General's Observation on Paragraph 8.16—Defence Production Revolving Fund—Overstatement of inventory value 59:73-5
- GGGG—Public Service Commission, Financial Management and Control Study, Précis Response worksheet 60:35-45
- O'Neil, M. W. A., Sous-administrateur, Administration transport maritime Canada
- Osbaldeston, M. G. F., Secrétaire Conseil Trésor, Secrétariat Conseil Trésor
- Ostry, M. Bernard, Secrétaire général, Musées nationaux du Canada
- Parker, M. E. T., Directeur, Finances et gestion programme affaires indiennes et esquimaudes, Min. Affaires indiennes et Nord canadien
- Perreault, M. R., Président, Office canadien provendes
- Perrier, M. A. J., Sous-ministre adjoint, planification et développement, Min. Travaux publics
- Picard, M. Laurent, Président, Société Radio-Canada
- Priddle, M. R., Premier conseiller, pétrole et gaz, Ministère Énergie, Mines, Ressources
- Quail, M. R. A., Président, Administration pilotage Grands lacs
- Rayner, M. H., Directeur général, Perfectionnement professionnel, Bureau Auditeur général
- Reid, M. W. W., Directeur, Direction aérospatiale, Min. Approvisionnements et Services
- Richardson, Col. H. H., Directeur, Services solde, Min. Défense nationale
- Robert, Mme Louise, Directeur suppléant, Perspectives Jeunesse, Direction création emplois, Division main-d'œuvre, Min. Main-d'œuvre et Immigration
- Rodger, M. L. J., Sous-ministre adjoint (administration), Min. Industrie et Commerce
- Ross, M. Alan, Directeur, Élaboration politique, Division administration financière, Secrétariat Conseil du Trésor
- Ross, M. N. Glenn, F.C.A.—Coopers & Lybrand, Ottawa
- Rowe, M. E., Directeur général, Vérification ministère, Bureau Auditeur général
- St. John, M. R. P., Sous-ministre adjoint (administration), Min. Énergie, Mines et Ressources
- Seaborn, M. J. B., Sous-ministre, Min. Environnement
- Shepherd, M. Paul B., Directeur Services administratifs, Min. Transports
- Shields, M. J. A., Services juridiques aux ministères (Finances et Conseil du Trésor), Min. Justice
- Simpson, Brigadier général J. M., Juge-avocat général, Min. Défense nationale
- Smith, Dr Charles H., Premier sous-ministre adjoint, Min. Énergie, Mines et Ressources
- Stewart, M. N. J., Président, Office de répartition approvisionnement énergie
- Stoddart, M. W. B., Section Évaluations, Personnel du directeur général immeubles et services publics, Min. Défense nationale
- Thibault, M. J.-M., Directeur finances, ACDI
- Thompson, M. D. M., Président, Commission allocations aux anciens combattants
- Thompson, Col. W. R., Directeur, Service dentaire, Min. Défense nationale
- Toller, M. John, Vice-président, Administration et finances, ACDI
- Trickey, M. A. G., Secrétaire général adjoint, Musées nationaux du Canada

- HHHH—Reply to question raised by M. F. E. Leblanc, M.P. (Laurier) May 6, 1976, (PWO Staff) 60:58-61
- IIII—Auditor General's 1975 Report, Paragraphs 6.2 and 6.3, Questions for Atomic Energy of Canada Ltd. 60:62
- JJJJ—Auditor General's 1975 Report, Paragraphs 7.1 and 9.3, Also pages 171-178 of the Supplement, Questions for the Department of Energy, Mines and Resources and Energy Supplies Allocation Board 60:63
- KKKK—Auditor General's 1975 Report, Paragraphs 11.5 and 11.6, Questions for the Department of Indian Affairs and Northern Development 60:64
- LLLL—Canadian International Development Agency, Financial Management and Control Study, Precis Response Worksheet 61:28-37
- MMMM—Auditor General's 1975 Report, Paragraphs 8.5, 8.6, and 7.2 (Also, pages 221 to 227 of the Supplement), Questions for the Department of National Defence, 61:50
- NNNN—Department of Transport, Financial Management and Control Study, Precis Response Worksheet 62:28-46
- OOOO—Answers to questions raised by Mr. Serge Joyal, M.P. (Public Works Dept.) 62:47-55
- PPPP—Department of the Environment, Financial Management and Control Study—Departmental Comments 63:35-55
- QQQQ—Answers to a list of questions (See Appendix "IIII" ...) on Paragraphs 6.2 and 6.3, Auditor General's Report 1975 64:29-34
- RRRR—Background Statement By The St. Lawrence Seaway Authority 65:31-4
- SSSS—Series of questions prepared by Research Officer, Mr. Adams, and the answers supplied by the St. Lawrence Seaway Authority 65:35-51
- TTTT—The St. Lawrence Seaway Authority, Estimate of Income and Expense at Present Rates, 1973-1981 65:52
- UUUU—Document...series of questions prepared by the Research officer, Mr. Adams, and answers supplied by the Department of Indian Affairs and Northern Development 68:29-46
- VVVV—Letter from Mr. J. L. Fry, Deputy Minister of Services and attached answers to questions raised by Mr. Clarke (Vancouver Quadra) and Mr. Joyal...67:32-3
- WWWW—Response from Energy Supplies Allocation Board to questions ... Paragraph 7.1 of the Auditor General ... 1975 67:34-5
- XXXX—Financial Management and Control Study, Observations, Recommendations and Departmental Comments as at May 1975 and Current Status of Departmental Action as at 4 February, 1976 (Energy, Mines and Resources Dept.) 67:36-44
- YYYY—Department of National Defence, Auditor General's Report 1975, Questions posed by the
- Vachon, M. G., Directeur général, Finances et installations, Min. Environnement
- Vaillant, M. Bernard, Directeur, Division pensions retraite, Min. Approvisionnements et Services
- Ward, M. D. G., Comptable agréé, Coopers & Lybrand, Toronto, Bureau Vérificateur général
- Webb, M. Ron, Services locaux et immeubles, Min. Transports
- Whittle, M. B. H., Directeur (administration), Office national énergie
- Williams, M. G. B., Sous-ministre, Min. Travaux publics
- Worrall, M. F. L., Directeur finances maritimes, Administration transport maritime du Canada
- Yeomans, M. D. R., Sous-ministre adjoint, Service opérations, Min. Approvisionnements et Services
- Young, M. K. J. G., Directeur vérification, Bureau Auditeur général
- Zittler, M. Jack E., Associé, Zittler, Siblin, Stein, Levine et Cie, Montréal. Représentant sociétés de comptables publics faisant partie Programme Permutation Cadres
- Pour pagination, voir Index par ordre alphabétique

Standing Committee on Public Accounts and
Departmental Responses 68:46-50

ZZZZ—Letter from Auditor General... to heads of
firms... Executive Interchange Program...
Financial Management and Control Study
68:51-4

AAAAA—Reply to questions raised by Mr. Clarke, M. P.
(Vancouver Quadra), May 18, 1976 (Public
Works Dept.) 69:33-4

BBBBB—Department of National Defence, Financial Man-
agement and Control Study, Precis Response
Worksheet 69:35-46

CCCCC—Treasury Board response to... recommendations-
...Financial Management and Control
Study...Part X of the Auditor General's
1975 Report 70:11-71

Exhibits (Not Printed)

A—Information Study No. 11, Electric Typewriters, April
1974, Supply and Services Dept. Re: Auditor
General's Report 1973 Paragraph 115 3:3

B—Agreements, 30 September 1969, Baton Broadcasting
Ltd., Maclean-Hunter Ltd. and Western
Ontario Broadcasting Ltd. and Essex Broad-
caster Inc. 21:3

C—Agreement, 28 February 1976, Baton Broadcasting Co.
Ltd. and Essex Broadcasters Inc. 21:3

D—Information concerning War Veterans Allowance and
Civilian War Allowances, Minister of Veter-
ans Affairs 23:3

E—Auditor General's Report Observation No.68—pertin-
ent material provided by War Veterans
Allowance Board 23:3

F—Auditor General's Report Observation No. 69—pertin-
ent material provided by War Veterans
Allowance Board 23:3

G—War Veterans Allowance Board Statistics (Reasons for
overpayment) 23:3

H—War Veterans Allowance Act and Veterans Allowance
Regulations 1975 (Office Consolidation) 23:3

I—Re: Paragraph 46—Answer to question raised by Mr.
Towers re bus rates between Kenora and Fort
Francis and how these bus rates relate to
other bus rates, fares throughout Canada 24:3

J—Benefit-Cost Analysis Guide, Planning Branch, Treasury
Board, March 1976 51:3

K—Operational Performance Measurement, Vol. 1, A
Managerial Overview, Treasury Board, Janu-
ary 1974 51:3

L—Atomic Energy of Canada Limited, Annual Report
1974-75 64:3

M—The St. Lawrence Seaway Authority Annual Report
1974 65:3

N—Document...series of questions prepared by the
Research Officer, Mr. Adams, and answers
supplied by the Department of Indian Affairs
and Northern Development 66:3

Witnesses

- Archbold, W. D., Vice-Chairman, Energy Supplies Allocation Board
- Armstrong, E. B., Deputy Minister, Taxation, National Revenue Dept.
- Armstrong, W. E., Assistant Deputy Minister, Planning and Finance Service, Environment Dept.
- Atkins, E. F., Program Management Evaluation, Public Works Dept.
- Bailly, Paul, Chairman, Laurentian Pilotage Authority
- Ballinger, J. N., Director, Aids and Waterways, Transport Ministry
- Barrow, B. G., Senior Assistant Deputy Minister, Industry, Trade and Commerce Dept.
- Beatty, D. H., Acting Comptroller, Supply and Services Dept.
- Bennet, G. L., Deputy Minister, Customs and Excise, National Revenue Dept.
- Boomgaardt, P., Director General, Region Audits, Auditor General's Office
- Booth, E. A., Assistant Deputy Minister, Science and Engineering Procurement, Supply and Services Dept.
- Boughner, A. C., Assistant Deputy Postmaster General, Finance and Administration
- Bourgault, Dr. Pierre, Assistant Deputy Minister, Planning and Evaluation, Energy, Mines and Resources Dept.
- Bradshaw, W. A., Director General, Corporate Audits, Auditor General's Office
- Bromley, R. D., Executive Interchange, Partner, Price Waterhouse and Co.
- Browne, Dal, Director, Financial Services, Energy, Mines and Resources Dept.
- Burns, T. E., Senior Assistant Deputy Minister, Industry Trade and Commerce Dept.
- Buzza, Ian, Audit Director, Auditor General's Office
- Buzza, Ian, Audit Manager, Auditor General's Office
- Caron, Jean, Assistant Deputy Minister, Operational Services, Supply and Services Dept.
- Carson, J. J., Chairman, Public Service Commission
- Case, Edward J., Partner, Arthur Andersen and Co.; Member, Executive Interchange
- Charron, J. W., Assistant Director, Property Administration, Public Works Dept.
- Chatelain, R., Deputy Auditor General
- Chrétien, Hon. Jean, President of Treasury Board
- Cloutier, S., Deputy Minister of National Defence
- Cloutier, Sylvain, Deputy Minister, Transport Dept.
- Cole, John B., Partner, Coopers and Lybrand; Assistant Director General, Financial Management and Control Study, Auditor General's Office
- Conger, G. S., Director, Program Office, Industry Trade and Commerce Dept.
- Cross, A. G., Audit Director, Branch C, Auditor General's Office
- Cross, A. G., Director General, Professional Practices and Development, Auditor General's Office
- Dale-Harris, Robert B., Coopers and Lybrand, Toronto; Member, Executive Interchange

- Darlington, Colonel R. A., Director, Procurement and Supply Common User, National Defence Dept.
- Davies, Vic, Vice-President, Finance, Canadian Broadcasting Corporation
- Dawson, T. C., Partner, Touché Ross and Co., Member, Financial Management and Control Study, Auditor General's Office
- Desautels, L. Denis, Director General, Public Accounts and International Audits, Auditor General's Office
- Deslauriers, E., Treasurer, Atomic Energy of Canada Ltd.
- Des Roches, J. M., Deputy Minister of Supply, Supply and Services Dept.
- Douglas, John R., Assistant Auditor General
- Douglas, J. R., Director General, Special Audits and Inquiries, Auditor General's Office
- Drabble, C., Member, Energy Supplies Allocation Board
- Dubois, Raymond-M., Director General, Special Audits and Inquiries, Auditor General's Office
- Duncan, C. J. S., Director, Manpower Programs and Budget, National Defence Dept.
- Evans, K. R. L., Director of Finance, Public Service Commission
- Faye P. B., Director General, Strategic Planning and Evaluation Group, Manpower and Immigration Dept.
- Flaherty, G., Assistant General Counsel, Canadian Broadcasting Corporation
- Flatten, Audit Director, Auditor General's Office
- Foster, J. S., President, Atomic Energy of Canada Ltd.
- Fraser, Bill, Senior Project Officer, Treasury Board
- Fraser, Ron, Vice President, Corporate Affairs and Assistant to the President, Canadian Broadcasting Corporation
- Fry, J. L., Deputy Minister of Services and Deputy Receiver for Canada, Supply and Services Dept.
- Gagné, J. P., Executive Director of Operations, War Veterans Allowance Board, Veterans Affairs Dept.
- Gaudette, Yvan, Director General, Evaluation and Standard Branch, Auditor General's Office
- Gérin-Lajoie, Paul, President, Canadian International Development Agency
- Gilhooly, C. F., Director General, Departmental Audits, Auditor General's Office
- Glassford, J. S., President, Canadian Commercial Corporation
- Gotlieb, A. E., Deputy Minister of Manpower and Immigration
- Graham, J. H., Treasurer, The St. Lawrence Seaway Authority
- Gregory, Tom, Partner, Winspear, Higgins, Stevenson and Co. (Ottawa Office); Member, Executive Interchange
- Greig, T. C., Assistant Deputy Minister, Finance, National Defence Dept.
- Grosset, D. G., Member, Financial Management and Control Study Group
- Hammond, R. M., General Director, Financial Services Branch, Industry Trade and Commerce Dept.
- Handfield-Jones, S. J., Director, Fiscal Policy Division, Finance Dept.

- Haslegrave, D. A., Director, Administration, Job Creation Branch, Manpower Division, Manpower and Immigration Dept.
- Hayes, H. E., Director General, Crown Corporations and International Audits, Auditor General's Office
- Hobart, S. F., Assistant Deputy Minister, Operations, National Revenue Dept. Taxation
- Hodgson, J. S., Deputy Minister, National Revenue Dept. Taxation
- Hopper, W. H., Assistant Deputy Minister, Energy Development, Energy, Mines and Resources Dept.
- Howard, W. G., Member, Pacific Pilotage Authority
- Hunt, H. G., Director, Armament and Machinery Branch, Supply and Services Department
- Hunter, J. A., Director General, Manpower Co-ordination Branch, Manpower and Immigration Dept.
- Irvine, Dr. A. G., Director General, Government of Canada Accounting Branch, Supply and Services Dept.
- Jones, T. C., Director, Electrical and Electronics Branch, Industry, Trade and Commerce Dept.
- Joy, R. J., Assistant Chief, Ships and Components Sector, Transportation Industries Branch, Industry Trade and Commerce Dept.
- Kelly, J. J., Director General, Professional Practices, Office of the Auditor General
- Kelly, R. J., Director, Department Financial Services, Environment Dept.
- Kirchner, J. E., Director-General, Audit Operations, Auditor General's Office
- Kroeger, A., Deputy Minister, Indian Affairs, and Northern Development Dept.
- Kuhn, Bill H., Director General, Audit Operations, Auditor General's Office
- L'Abbé, Robert E., Partner, Raymond, Chabot, Martin, Paré and Associés, Montreal; Member, Executive Interchange
- Lafferty, P. D., Executive Director, Auditor General's Office
- Lafferty, P. D., Executive Director, Executive Interchange
- Landry, E. O., Director General of Administration, Supply and Services Dept.
- Latter, Captain A. Douglas, Chairman, Atlantic Pilotage Authority
- Lavigueur, G., Assistant Deputy Minister, Finance, Transport Ministry
- Liberty, Lieutenant Col. J. B., Director of Food Services, National Defence Dept.
- Lock, D. S., Industrial Development Officer, Industry, Trade and Commerce Dept.
- MacDonald, Bruce, Deputy Secretary, Program Branch, Treasury Board
- MacDonald, J. A., Deputy Minister of Public Works
- Macdonell, J. J., Auditor General of Canada
- Macgillivray, R. R., Director of Marine Legislation Canadian Marine Transportation Administration
- McGimpsey, L. M., Director, Policy Evaluation, Financial Administration Division, Treasury Board
- MacGougan, G. R., Assistant Deputy Minister, Finance, Transport Dept.

- McGurran, L. V., Assistant Deputy Minister, Finance and Management, Public Works Dept.
- Mackay, J. A. H., Deputy Postmaster General
- McKenna, Don H., Audit Manager, Auditor General's Office
- Mackie, P. C., Assistant Deputy Minister, Indian and Eskimo Affairs Program, Indian Affairs and Northern Development Dept.
- Mackie, P. C., Director General, Job Creation Branch, Manpower Division, Manpower and Immigration Dept.
- McKnight, J. B., Manager, Peat, Marwick, Mitchell and Co.; Member, Executive Interchange
- Macleay, R., Director, Headquarters Operations Directorate, National Revenue Dept. (Customs and Excise)
- McLeod, K. A., Director General, Properties and Utilities, National Defence Dept.
- McNamara, E. F., Director General, Audit Operations, Auditor General's Office
- McTaggart, E. F., Director, Departmental Financial and Management Services Branch, Indian Affairs and Northern Development Dept.
- Manion, J. L., Senior Assistant Deputy Minister, Manpower and Immigration Dept.
- Marcoux, Major J. C. Y., Staff Officer, Management and Advertising Section, Recruiting and Selection Directorate, National Defence Dept.
- Mathews, Bruce, Partner, Thorne, Riddell and Co., Chartered Accountants; Member, Executive Interchange
- Mensforth, S., Assistant Secretary, Financial Administration Division, Treasury Board
- Mensforth, S., Deputy Secretary, Financial Administration Branch, Treasury Board
- Meyers, D. L., Director General, Financial Management and Control Studies
- Mitchell, J. C. E., Chief, Defence Industry Productivity Program Office, Industry, Trade and Commerce Dept.
- Myhill, D. A., Director General, Supply Operations, Supply and Services Dept.
- Normandeau, Paul D., President, The St. Lawrence Seaway Authority
- O'Neil, W. A., Deputy Administrator, Canadian Marine Transportation Administration
- Osbaldeston, G. F., Secretary, Treasury Board
- Ostry, Bernard, Secretary General, National Museums of Canada
- Parker, E. T., Director, Financial and Management Branch, Indian and Eskimo Affairs Program, Indian Affairs and Northern Development Dept.
- Perreault, Dr. R., Chairman, Canadian Livestock Feed Board
- Perrier, A. J., Assistant Deputy Minister, Planning and Development, Public Works Dept.
- Perrier, A., Assistant Deputy Minister, Realty Planning and Development, Public Works Dept.
- Picard, Laurent, President, Canadian Broadcasting Corporation
- Priddle, R., Senior Advisor, Oil and Gas, Energy, Mines and Resources Dept.
- Quail, R. A., Chairman, Great Lakes Pilotage Authority

- Rayner, M. H., Director General, Professional Development, Auditor General's Office
- Reid, W. W., Director, Aerospace Branch, Supply and Services Dept.
- Richardson, Col. H. H., Director of Pay Services, National Defence Dept.
- Robert, Louise, Acting Director, OFY, Job Creation Branch, Manpower Division, Manpower and Immigration Dept.
- Rodger, L. J., Senior Assistant Deputy Minister, Industry, Trade and Commerce Dept.
- Ross, Alan, Director, Financial Policy Development, Financial Administration Branch, Treasury Board
- Ross, N. Glenn, F.C.A., Coopers and Lybrand, Ottawa; Interdepartmental Committee
- Ross, N. Glenn, Special Adviser to the Auditor General, Auditor General's Office
- Rowe, Edward, Director General, Departmental Audits, Auditor General's Office
- St. John, Richard P., Assistant Deputy Minister, Administration, Energy, Mines and Resources Dept.
- Seaborn, J. B., Deputy Minister, Environment Dept.
- Shepherd, Paul B., Director, Administrative Services, Transport Dept.
- Shields, J. A., Legal Services, Finance and Treasury Board, Justice Dept.
- Smith, Dr. Charles H., Senior Assistant Deputy Minister, Energy, Mines and Resources Dept.
- Simpson, Brigadier General J. M., Judge Advocate General, National Defence Dept.
- Stewart, N. J., Chairman, Energy Supplies Allocation Board
- Stoddart, W. B., Head, Appraisal Section, Directorate of Properties, Public Works Dept.
- Thibault, J. M., Director of Finance, Canadian International Development Agency
- Thompson, Col. W. R., Director of Treatment Services, National Defence Dept.
- Thompson, D. M., Chairman, War Veterans Allowance Board, Veterans Affairs Dept.
- Toller, J., Vice-President, Finance and Administration, Canadian International Development Agency
- Trickey, A. G., Assistant Secretary General, National Museums of Canada
- Vachon, G., Director General, Finance and Facilities Directorate, Environment Dept.
- Vaillant, Bernard, Director, Superannuation Division, Supply and Services Dept.
- Ward D. G., Coopers and Lybrand, Auditor General's Office
- Webb, Ron, Planning Building Services, Transport Dept.
- Whittle, B. H., Assistant Secretary, National Energy Board
- Williams, G. B., Deputy Minister, Public Works Dept.
- Worrall, F. L., Director, Marine Finance, Canadian Marine Transportation Administration
- Yeomans, D. R., Assistant Deputy Minister, Operational Services, Supply and Services Dept.
- Young, Kenneth J. G., Audit Manager, Auditor General's Office

—Zittler, Jack E., Partner, Zittler, Sibling, Stein, Levine
and Co.; Member, Executive Interchange
For pagination *See* Index by alphabetical order



Government
Publications

BINDING SECT. NOV 30 1979

Government
Publications

